العلاقة بين الثقافه التنظيميه والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية

إعداد

صيته محمد حنيف القحطاني

إشراف الدكتورة

يسرى العلي

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الموهبة والإبداع

كلية الدراسات العليا

جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

آيار / ٢٠١٤ م

تعهد وإقرار

أنا الطالبة صيته محمد القحطاني الموقعة أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (العلاقة بين الثقافه التنظيميه والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية) ، بإشراف الدكتورة يسرى العلي، من إنتاجي الشخصي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الباحثة: صيته محمد القحطاني

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الموهبة والإبداع وأجيزت بتاريخ:
١٤ / ٧/ ٢٠١٤

أعضاء لجنة المناقشة:	التوقيع
الدكتورة يسرى يوسف أحمد العلي	**(رئيساً ومشرفاً)**
استاذ مشارك في (ادارة تربوية)	....
الدكتور جعفر كامل ربابعه	**(عضواً)**
استاذ مشارك في (علم انفس التربوي)	....
الاستاذ الدكتور عدنان عبدالسلام العضايله	**(عضواً)**
استاذ (ادارة تربوية)	....
الدكتور صالح ناصر عليمات	**(ممتحن خارجياً)**
جامعة اليرموك	....

الإهداء

أهدي هذا الجهد..

إلى والدي ووالدتي حفظهما الله ورعاهم

إلى زوجي الغالي الذي وقف لجانبي دوماً

لأولادي الذين ملؤوا حياتي أملاً

إلى إخواني وأخواتي الذين انتظروا نجاحي طويلاً

إلى صديقاتي وزميلاتي

إلى كل من له في قلبي مكانة خاصة

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد،،،

شكر وتقدير

بعد شكر الله العلي القدير الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة، أبدأ بتسجيل شكري وامتناني، بل واعتزازي بالدكتورة يسرى العلي، مشرفتي الغالية، التي حظيت بشرف إشرافها على هذه العمل، والتي لم تبخل علي باقتراحاتها وتوجيهاتها؛ فكانت نعم المشرف والمتابع لها، بدءاً من اقتراح موضوع الرسالة وحتى آخر لحظات إعدادها والشكر أجزله، والتقدير أرفعه، كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

والشكر موصول إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة البلقاء التطبيقية/كلية الأميرة عالية الذين أعطونا من جهدهم ووقتهم ونصحهم وإرشاداتهم.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لمحكمي أداة الدراسة. وأشكر الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض لتفضلها بالموافقة على تطبيق أداة الدراسة في المنطقة، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لجميع منسوبي المدارس التي تم اختيارها لتطبيق أداة الدراسة.

وأخيراً أقدم خالص شكري لجميع من مد لي يد العون ولم يتسع المقام لذكره.

فجزى الله الجميع عني خير الجزاء، و أسأل الله أن ينفع بهذا الجهد، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين.

الباحثة:

صيته القحطاني

الموضوع قائمة المحتويات الصفحة

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية

إعداد

صيته محمد القحطاني

إشراف

الدكتورة يسرى العلي
(أستاذ مشارك)

هدفت الدراسة تَعَرُّف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية من خلال مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية و مستوى الإبداع الإداري في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية و هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستويات الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية تعزى لكل من (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص) هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية تعزى لكل من (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص) هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية .

تكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من المديرين والمعلمين في مدارس الموهوبين في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة أداة أعدتها وطورتها مستفيدة من الأدب النظري والدراسات السابقة والتعليمات الرسمية الصادرة من الإدارة العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، وتم التأكد من ثباتها باستخدام معامل كرومباخ الفا للاتساق الداخلي واختبار ثبات الإعادة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الإبداع الإداري في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية على جميع مجالات الدراسة تبعاً للجنس والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية على جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة "أكثر من ١١ سنة، ولمتغير الدرجة العلمية ولصالح أصحاب الدرجة العلمية من حملة الدكتوراة، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري على جميع مجالات الدراسة تبعاً للجنس والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري على جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة "أكثر من ١١ سنة، ولمتغير الدرجة العلمية ولصالح أصحاب الدرجة العلمية من حملة الدكتوراة، ووجود علاقة إيجابية

طردية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة زيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية بالثقافة التنظيمية .

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، معلمي الطلبة الموهوبين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تهتم الأمم التي تسعى إلى التقدم والازدهار بالموهوبين من أبنائها باعتبارهم ثروة قومية لاسيما أن شباب اليوم هم قادة المستقبل وتعنى الأمم بالوقوف على احتياجات هذه الفئة، ويعد المعلم من أهم أعمدة العملية التربوية والتعليمية وهو الأساس في العملية التعليمية التعلمية والمناط بها رعاية للطلبة المتفوقين، لذلك تولي دول العالم بمختلف فلسفاتها وأهدافها المعلمين الاهتمام الأكبر والعناية اللازمة باعتبارهم محققي الأهداف التربوية المنشودة.

و الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس ومراكز رعاية الموهوبين شأنها شأن أي ثقافة تنظيمية في مؤسسة أخرى، تشكل أحد العناصر المكونة للبيئة الداخلية للتنظيم وهي: (الثقافة التنظيمية، وديناميكية الجماعة، والهيكل التنظيمي، والقواعد التشريعية والتنظيمية)، لذا غالباً ما يختار الفرد التنظيم الذي فيه قيماً وثقافة متماثلة مع قيمه وثقافته، فالمعلم مثلاً يختار المؤسسة التي تناسبه، والمؤسسة تضع معايير لاختيار هذا المعلم. ومن الأمثلة على الثقافة التنظيمية التزام طلبة الجامعة بالزي الموحد، والالتزام بوقت الدوام الصباحي، وهنا لا بد من الإشارة إلى عناصر الثقافة التنظيمية وهي: القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي. والموظف الجديد عليه أن يندمج مع مجموعة العاملين وأن يقبل عناصر الثقافة التنظيمية (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

وتعَّد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة مما يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في

حياة العاملين والمنظمات سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالعمل وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها(الفالح،٢٠٠١).

ويعَّد الإبداع الإداري من الخصائص المهمة للمدرسة المعاصرة، التي تعمل في ظل مرحلة حضارية تختلف في أبعادها ومقوماتها عن أي مرحلة سابقة، نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة: من ثوره تقنية، وتغيير اجتماعي، وتقنية المعلومات والاتصالات (عبدالفتاح،١٩٩٥).

وفرضت هذه التغيرات التحرر من عوائق المسلمات، وأوجدت فرصاً رحبة ومجالات متعَّددة ومتنوعة للإبداع الإداري، سعياً وراء اكتشاف الجديد المفيد الذي يحقق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، لكي تستطيع المدرسة التكيف مع المتغيرات (Robbins & Judge, 2010).

وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ومالهما من دور كبير في تحسين أداء العاملين والذي ينعكس على الخدمات التي تقدمها المؤسسة تولد لدى الباحثة الشعور بأهمية إجراء الدراسة الحالية لتسلط الضوء على آراء معلمي ومديري مدارس الطلبة الموهوبين حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري إذ لم تجد الباحثة – على قدر اطلاعها– دراسة استهدفت تقصي آراء معلمي ومديري مدارس الطلبة الموهوبين حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المملكة العربية السعودية تحديداً.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انطلاقاً مما انتهت إليه الدراسات السابقة والتي أوصت بإجراء المزيد من البحوث المتعلقة بالثقافة المؤسسية والإبداع الإداري وخاصة في المؤسسات التربوية مثل دراسة الكليبي (٢٠١٢) والتي أوصت بإجراء دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية للمديرين في تحقيق الإبداع الإداري في أجهزة الإدارة، ودراسة أبو جامع (٢٠٠٩) وكذلك أوصت بإجراء المزيد من البحوث حول الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في مجال الإدارة التربوية خصوصاً، ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية ذاتها في توجيه الإبداع الإداري جاءت هذه الدراسة لمحاولة تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية، لذا تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية؟

٢- ما مستوى الإبداع الإداري في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية تعزى لكل من (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص)؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية تعزى لكل من (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص)؟

٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلاب الموهوبين في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية تعرُّف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية ومن جملة اعتبارات نظرية وعملية وهي:

كما و تأتي من أهمية العناية بالطلبة الموهوبين وتوفير كل المقومات الّلازمة لتحقيق التعلّم الفعال، ورفدهم بمعلمين قادرين على اكتشاف مواهبهم وتنميتها باعتبارهم ثروة وطنية لا بد من استثمارها، لذا اتضح لدى الباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وذلك وفق جملة اعتبارات نظرية وعملية وهي:

- **الأهمية النظرية:**

- التعريف بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية.
- تتناول الدراسة الحالية فئة مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين التي يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تربية الطلبة الموهوبين، كونها تمثل أحد الموارد البشرية التي يعول عليها في بناء وازدهار المجتمع.
- أهمية الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية تحديداًّ؛ وذلك لكون المجتمع السعودي يهتم بالمديرين والمعلمين الذين يديرون ويدرسون الطلبة الموهوبين من أبنائه، ويسعى جاهداً للإفادة من هذه الفئة.
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

- **الأهمية العملية:**

- يُؤَمَّل أن تكون هذه الدراسة عونا لصناع القرار في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري في المنظمات بالاعتماد على تعزيز عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري.
- مساعدة المسؤولين باختيار المرشحين لوظيفة مدير ومعلم للطلبة الموهوبين، ممن يتميزون بالمقدرة على التعامل مع المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية، ولديهم وعي بأهمية الإبداع الإداري .

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى :

١- التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية.

٢- الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية.

٣-الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لكل من (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص).

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريفا لمصطلحات الدراسة:

- **الثقافة التنظيمية:** وتعرف بأنها "مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد" (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥، ٨٦).

وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة، والتي ستقاس من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدَّة لهذا الغرض.

- **الإبداع الإداري:** عرفه العاجز وشلدان (٢٠١٠، ٥٦) بأنه "استحداث شيء جديد وأصيل يضاف إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديدا".

ويعرف اجرائيا": بأنه السياسات المؤسسية الخلاقة والمبدعة والتي من شأنها تحفيز العاملين على بذل أقصى ما لديهم من طاقات في كافة عناصر الإبداع الإداري، والتي تم قياسها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدَّة لهذا الغرض.

- **الطلبة الموهوبين:** عرف الرفاعي (٢٠٠٨) الطلبة الموهوبين بأنهم الطلبة الذين تم ترشيحهم وفق تحصيلهم المرتفع، وتفوقهم في اختبارات الذكاء، وترشيح معلميهم لهم وزملائهم، ووفق بعض الأنشطة الابتكارية.

ويعرفوا في هذه الدراسة: بأنهم الطلبة الذين يمتلكون قدرات إبداعية تميزهم عن أقرانهم، والذين يدرسون في مدارس ومراكز الموهوبين في المملكة العربية السعودية.

مديرو ومعلمو الطلبة الموهوبين: عرف الجغيمان (٢٠١٢) مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين بأنهم "المديرون والمعلمون الذين تم اختيارهم من قبل وزارة التربية والتعليم وتفريغهم للعمل مع الطلبة الموهوبين في مدارس التعليم العام".

ويعرفوا في هذه الدراسة إجرائياً بأنهم معلمو ومديرو المدارس العاملين في مدارس ومراكز الموهوبين.

حدود الدراسة:

تم تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في منطقة (الرياض) بالمملكة العربية السعودية.

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي من العام ٢٠١٣/٢٠١٤.

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد الدراسة الحالية بالمجالات التي تضمنتها أداة الدراسة، وبالتالي فإن تعميم نتائج الدراسة يتحدد بطبيعة الأداة وشموليتها، وتمثيلها للمعايير من ناحية، وبطبيعة الاستجابة عليها من قبل عينة الدراسة من ناحية أخرى.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً– الإطار النظري

سيتم في هذا الفصل استعراض الثقافة التنظيمية وعناصرها، ووظائفها، وخصائصها، وأنواعها، والمحافظة عليها. كما سيتم استعراض أيضاً الإبداع الإداري وعناصره وأساليبه وتقنياته، وخصائصه، ومستوياته، وركائزه ومقوماته، ومعوقاته. واستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

الثقافة التنظيمية:

إن التنظيم هو الطريقة التي يمكن بها تكوين شيء يتركب من عناصر متداخلة ومتشابكة لكل منها هدف وتسعى في مجملها إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة (العجمي، ٢٠١٠). كما أن التنظيم عنصر أساسي من عناصر الإدارة، وفي أغلب الأحيان يكون اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم شأنها شأن التخطيط تتم في المستويات العليا في المنظمة، والغرض الأساسي من التنظيم هو حصر جهود الجماعات وتوحيدها في اتجاه واحد للوصول إلى الهدف أو الأهداف والغايات المطلوبة عن طريق التعاون والتفاهم والانسجام بين مختلف أفراد التنظيم (هوانه وتقي، ١٩٩٤). ومن ناحية أخرى يقصد بالثقافة ذلك الإطار الاجتماعي العام الذي يعيش فيه الفرد، والذي يشمل

العادات والتقاليد، والاتجاهات، والقيم والمعتقدات، والنظم، وأنماط السلوك، وأسلوب الحياة(ناصر والزبون،٢٠١٤).

وكما أن لكل مجتمع من المجتمعات ثقافته الخاصة به التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، فإن لكل منظمة من المنظمات ثقافتها الخاصة بها التي تميزها عن باقي المنظمات وهي التي تُعْرَف في علم الإدارة بالثقافة التنظيمية (السعود، ٢٠٠٩).

لذا فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يتضمن مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم، ومجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥). إذ أوضح كل من ديل ووترمان (Deal &Waterman) المشار إليهما في (القريوتي، ٢٠١٠) أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتضمن منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم، وهي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

من خلال ماسبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

كما أن الثقافة التنظيمية تشكل أحد العناصر المكونة للبيئة الداخلية للتنظيم وهي: (وديناميكية الجماعة، والهيكل التنظيمي، والقواعد التشريعية والتنظيمية). لذا غالباً ما يختار الفرد التنظيم الذي فيه قيماً وثقافة متماثلة مع قيمه وثقافتة، فالمعلم مثلاً يختار المؤسسة التي تناسبة،

والمؤسسة تضع معايير لاختيار هذا المعلم، فالثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية تتصف بإمكانية تعليمها أو توريثها للعاملين، وكما أنها مشتركة بين العاملين في التنظيم، ويمكن للإدارة أن تحصد ثمارها. ومن الأمثلة على الثقافة التنظيمية التزام طلبة المدرسة بالزي الموحد، والالتزام بوقت الدوام الصباحي، والموظف الجديد عليه أن يندمج مع مجموعة العاملين وأن يقبل عناصر الثقافة التنظيمية، وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأنها تسهم بوحدة النظام وتكامله وتتمثل بالتقاء الموظفين حول عناصرها(المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

وتسهم الثقافة التنظيمية بوحدة النظام لأن عناصرها تمثل القيم العامة التي يتشارك بها أعضاء التنظيم، والتي تشكل عوامل وحدة وترابط بين أعضاء التنظيم، وتحافظ عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (Daft, 2007).

عناصر الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر نوردها على النحو الآتي:

١. **القيم التنظيمية:**

تعتبر القيم التنظيمية إحدى الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكات الأفراد، وكذلك ينظر إليها كقوة محركة ومنظمة للسلوك التنظيمي، لذا لا بد من التمييز بين القيم والتي هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، وبين القيم التنظيمية التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة

بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (العميان، ٢٠١٠). كما أن القيم التنظيمية تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية كالمساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالإنتاجية وعدم قبول الرشوة واحترام العملاء (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

ولا شك في أن القيم لا تأتي من فراغ بل مستمدة من البيئة بمعناها الواسع ويمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر التالية كما بينها القريوتي (٢٠١٠):

– التعاليم الدينية: حيث يمثل الدين أهم المصادر التي تستمد منها القيم كالحث على إتقان العمل وعدم الغش، وغيرها.

– التنشئة الاجتماعية: تختلف المجتمعات في تنشئة أبنائها اجتماعياً فتجد مجتمعات تسلطية وأخرى ديمقراطية.

– الخبرات السابقة: تختلف الخبرات السابقة للأفراد وهذا ينعكس على الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء.

– الجماعات التي ينتمي إليها: إن عضوية الفرد في جماعة ما تعتبر مصدرا للقيم، فالفرد يغير أحيانا قيمه بفعل ضغط الجماعة عليه.

٢. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية مثل: المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الاجتماعي (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥). وهي تتضمن أيضاً التوجه والاتفاق المشترك بين أعضاء التنظيم الواحد تجاه كيفية

انجاز العمل والمهام، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الاجتماعي (العميان، ٢٠١٠).

٣. الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير التي يلتزم بها في التنظيم باعتبارها مفيدة لهم وللتنظيم مثل: عدم تعيين اخوين اثنين في نفس التنظيم.

٤. التوقعات التنظيمية:

وهي العلاقة ما بين التنظيم والفرد والتي تعتبر بمثابة تعاقد سيكولوجي بينهما، فالفرد يتوقع من التنظيم الترقية، والأمن والنمو الوظيفي، وتحقيق الذات. والتنظيم يتوقع من الفرد الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية والتعاون والولاء التنظيمي، والإبداع (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

وظائف الثقافة التنظيمية وأنواعها:

يتضمن مفهوم الثقافة التنظيمية مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تمتاز بالثبات النسبي ويفهمها العاملون، إذ تعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، ومن أهم وظائف الثقافة التنظيمية كما بينها حريم(٢٠٠٤):

- تزويد أفراد المنظمة بالهوية التنظيمية بحيث يتولد لدى الأَفراد الشعور بالإحساس المشترك.
- تسهيل الالتزام الجماعي إذ أن الشعور بالانتماء للمنظمة يسهل عملية الالتزام بالمهام من قبل أفراد المنظمة.
- تعزيز استقرار النظام وذلك من خلال تعزيز الهوية المشتركة.
- وتشكيل السلوك من خلال مساعدة الأَفراد على فهم ما يدور حولهم.

– أنها تمنح المنظمة صفات تتميز بها عن بقية المنظمات وحتى لو كانت تعمل في نفس الحقل.

– تعَّد بمثابة هوية للمنظمة وللأفراد.

– تضفي طابعاً عمومياً على سلوك الأَفراد بحيث تجعل الاهتمام موجه نحو تحقيق الهدف العام للمنظمة أكثر من التوجه نحو تحقيق الأهداف الشخصية.

– إن استقرار الثقافة التنظيمية للمنظمات يسهم في الاستقرار الاجتماعي ككل.

– تزود العاملين بالتوجيه اللازم لما يجب أن يقول ويعمل.

– توفير أداة رقابية للإدارة لتشكيل السلوك التنظيمي.

– تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر في اتجاهات وسلوك العاملين (Robbins & Judge, 2010).

و بيَّن ستيفن (Stephen) المشار إليه في (العميان، ٢٠١٠) وجود نوعان من الثقافة التنظيمية وهما الثقافة الضعيفة والقوية، والأخيرة تعتمد على:

١– **عنصر الشدة:** وهو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

٢– **عنصر الإجماع والمشاركة:** لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة.

كما يوجد ثلاثة نقاط مهمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة وتحليل أنواع الثقافة التنظيمية وهي كما أوردها المدهون والجزراوي (١٩٩٥):

– **التوجيه:** أثر الثقافة التنظيمية في دعم التنظيم للوصول لأهدافه.

– **الشمولية:** اتساع الثقافة التنظيمية لتشمل كل العاملين والوحدات.

– **القوة:** مدى قبول العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية.

أهم خصائص ومميزات الثقافة التنظيمية:

من الأهمية معرفة أنه لا توجد ثقافة منظمة مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس المجال، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، وتعَّد القيم والمعتقدات من جوانب الاختلاف، وكما يحتوى المجتمع على ثقافات فرعية ضمن ثقافته الرئيسية، فإن هذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأَفراد المنتمين إليها، وهذا لا يعني وجود تعارض بين الثقافات الفرعية للمنظمة والثقافة الرئيسية، بل أن كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتحقيق أهداف التنظيم، ولكن الاختلاف يكون في خصائص هذه الثقافات (العميان، ٢٠١٠).

وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظمها وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقيمها واعتقاداتها، وتصبح لكل منظمة خصائص تميزها عن غيرها ولعل أهم المؤشرات التي تميز خصائص المنظمة كما بينها (حريم، ٢٠٠٤):

– الانتظام في السلوك والتقيد به حيث يستخدم أفراد المنظمة سلوكا يحترمونه ويلتزمون به.

– المعايير، هناك معاير سلوكية من حيث حجم العمل الواجب انجازه. (لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً).

– القيم المتحكمة: قيم أساسية تتبناها المنظمة مثل عدم الغياب وتحقيق جودة عالية في العمل، واتباع التعليمات.

– الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

– القواعد: الفرد يعمل في المنظمة وفق القواعد المرسومة له.

– المناخ التنظيمي: وهي مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد.

ومن خصائص ومميزات الثقافة التنظيمية كما بينها القريوتي (٢٠١٠) ما يلي:

– درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.

– درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

– درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

– درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

– مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

– شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

– مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

– طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة والمحسوبية.

– درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

– طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمطاً شبكيات يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

قوة الثقافة التنظيمية وضعفها:

تفرض خصائص الثقافة التنظيمية القوة لها، والثقافة القوية أفضل من الثقافة الضعيفة، وتوجد الثقافة التنظيمية القوية عندما يتمسك العاملون بالمنظمة، وفي جميع أجزاء المنظمة، بالقيم السائدة في منظمتهم، وتتأسس القيم من خلال الحقائق السائدة، وتجعل من الصعب لهذه القيم أن تتغير. فالثقافة القوية يكون بقاؤها طويل الأمد، أي تدوم طويلاً. وفي معظم الحالات يمكن إرجاعها للمعتقدات والقيم التي وضعها مؤسسو المنظمة. أم الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي تدل على إهمال العاملين بالمنظمة، وعدم تمسكهم بها. أما القيم السائدة بها فتكون قصيرة الأمد، والترابط والتواصل ضعيفين، ويكون المسيطرون عليها فئة قليلة العدد في قمة الهرم الوظيفي، ومن هنا فإن المنظمات ذات الثقافة القوية تكون ذات أداء عالٍ. وقد بينت الدراسات أن هناك صلة إيجابية في هذا المجال، ذلك أن الثقافة القوية تزيد من الأداء التنظيمي أو الوظيفي عندما يكون المحتوى الثقافي مناسباً لظروف المنظمة، إذ أن المنظمات التي تعمل بظروف تنافسية تؤدي إلى ثقافة ذات فاعلية أكبر (السعود، ٢٠٠٩).

واستناداً إلى ما سبق ترى الباحثة أن المؤسسات تسعى لتحسين الخدمات التي تقدمها من خلال تطوير ثقافتها التنظيمية لحفز عامليها على تقديم أقصى ما لديهم واستغلال مواهبهم وتنمية إبداعهم بشكل أساسي، فالثقافة التنظيمية تؤثر في البيئة الداخلية للمؤسسة بمختلف عملياتها والمتضمنة نمط الإدارة، وبما أن الإبداع الإداري هو عملية أساسية في الإدارة لذا فإنه أحد الجوانب المتأثرة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة لذا لا بد من توضيح مفهوم الإبداع الإداري كمتأثر بالثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المحافظة على ثقافة المنظمة:

تعَّد الإدارة العليا وفلسفتها في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وتنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، ويؤدي اختيار العاملين دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، حيث يتم في عملية الاختيار المواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، وتؤدي أيضا المخالطة الاجتماعية دوراً كبيراً في الحفاظ على ثقافة المنظمة، فعند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة (العميان، ٢٠١٠).

وثقافة المنظمة الإيجابية هي الثقافة التي يجب الحفاظ عليه من خلال تبني العديد من الوسائل مثل تدعيم العاملين وتحفيزهم، والتعرف على مشاكلهم ومحاولة حلها، واستخدام الثواب أكثر من العقاب، والاهتمام بالنمو المهني للعاملين وتطويرهم، والنظر إلى توقعات العاملين من المنظمة كما يُنظر إلى توقعات المنظمة من العاملين (Robbins & Judge, 2010).

الإبداع الإداري:

الفكرة والمضمون:

يعَّد الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن خُلِق الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من ناحية، وإيجاد ظروف معيشية أفضل، من ناحية أخرى، ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل، ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة،

والتعقيد والتنويع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفواج العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكن المنظمات من البقاء والنمو (حريم، ٢٠٠٩).

كما وتعَّد العملية الإبداعية الإدارية أساساً لنجاح أي عمل تقوم به المنظمة، وفي ذات الوقت ترتبط ارتباطا وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي ناقشها علماء النفس تحت مسميات مختلفة منها حل المشكلات، والتفكير المثمر أو البناء، والتفكير الإبداعي، والابتكار، ولقد تزايد تردد هذه المصطلحات في المنظمات حديثاً، لذا أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري يتزايد بتزايد أعباء المنظمات، واحتدام المنافسة على المستويات المختلفة، إذ يعَّد الإبداع الإداري ركناً أساسياً في تقدم المنظمات ونجاحها، ومهما كانت الصور والأشكال التي يأخذها الإبداع الإداري إلا أنها في مجملها تهدف لدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم (مارش وسايمون، ٢٠٠١) .

وتعَّد دراسة الإبداع الإداري أساساً في الإدارة وبخاصة في عصر التنافس الشديد بين المؤسسات، وبفعل الإدراك المتزايد لمحدودية الموارد، ترادف مفاهيم الابتكار والخلق مفهوم الإبداع، وتعني كلها ولادة الشيء غير المألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإبداع يختلف عن المهارة فالعامل الماهر يعيد تشكيل شيء موجود أصلاً بإتقان، أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية، ويتبين أن جوهر الإبداع هو الأفكار التي لا مصدر لها إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة أساس لنمو المجتمعات (القريوتي، ٢٠١٠).

ومع تطور النظرة الحديثة لدور المسؤول الأول في المدرسة، أصبح من الضروري تأهيل هذا المسؤول وتدريبه ليرتقي من دائرة تنفيذ التعليمات بحرفية دون أي دور فعال له، ومن دائرة النظارة التي توحي بالسلبية وعدم الإبداع، ليدخل في دائرة الإدارة الإبداعية التي تعني المسؤولية والسلطة والمسائلة واتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإدارة النوعية الإيجابية، لذا لا بد من توافر سمات الإبداع الإداري لدى الكادر الإداري في المدارس لاسيما مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول في المدرسة (هوانه وتقي، ١٩٩٤)، إذ يضطلع مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية وفقا لقانون التربية والتعليم بمهام الإحاطة بأهداف المرحلة والتعرف على خصائص الطلبة، وتهيئة البيئة التربوية الإبداعية، والإشراف على مرافق المدرسة، ومتابعة المعلمين وأعمالهم، والإسهام في النمو المهني للمعلم، والتعاون مع المشرفين التربويين، وتعزيز الدور الاجتماعي للمعهد أو المدرسة، وتفعيل المجالس المدرسية، والمشاركة في الاجتماعات وبرامج التدريب، والإشراف على عمليات التقويم والاختبارات، ومتابعة الدوام الرسمي، والإشراف على برامج التربية الخاصة (العجمي، ٢٠١٠).

استراتيجيات الإبداع الإداري وأساليبه:

تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث المنظمة على تبني أسلوب جديد. فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها تحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال تبني استراتيجيات إبداعية لمحاولة تحسين أدائها (الدهان، ٢٠١٠).

لذا فإن الإبداع أمر هام بالنسبة لجميع المؤسسات التي ترمي للرقي والتطور والحث على الإبداع يقع في مقدمة الأهداف المؤسسية وكبر الاهتمام بالإبداع والمبدعين في كل المؤسسات في ظل المنافسة الدولية، ويوجد الكثير من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة وهي السياسات التنظيمية التي تعمل لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة وهذه الاستراتيجيات كما بينها مصطفى (٢٠٠٧):

- **المباريات الإدارية:** والتي تهدف إلى تنمية الإبداع الإداري والقدرة التحليلية لدى أعضاء الإدارة المدرسية؛ من خلال تطبيق الأسلوب العلمي وتعميق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة، وإيضاح أهمية التنظيم السليم وتقسيم العمل اليومي داخل المدرسة، والاستفادة من المناقشات وتبادل الآراء، والتمرس على مواجهة الأزمات، والتعمق في التفكير، وتطبيق الطرق العلمية والنظرية في اتخاذ القرارات.

- **استخدام شبكة بيرت (Pert)** ومعناه أسلوب تقييم ومراجعة البرامج، وهو يعتمد على نظام إداري تكنولوجي لجعل العضو الإداري مبدعاً في مهارات التخطيط والتحكم واتخاذ القرارات.

- **استراتيجيات إدارة الاجتماعات المدرسية:** وهي من أهم أساليب تنمية الإبداع لدى الجهاز الإداري في المدرسة، ذلك من خلال الاستفادة من آراء وأفكار المشاركين.

- **الاستخدام الأمثل للوقت لتنمية الإبداع الإداري** إذ أن استثمار الوقت يساعد على تنمية ملكات الإبداع من خلال تحديد الأولويات والأهداف والوقت اللازم لها.

وكما تتنوع استراتيجيات الإبداع الإداري تتنوع أساليب الإبداع الإداري ومنها كما بينها (العميان، ٢٠١٠):

– **التطوير التنظيمي:** وهي الأساليب التي تعمل لزيادة قدرة المنظمة وزيادة الفاعلية مثل تشخيص المنظمة، وتدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغير.

– **التخصص الوظيفي:** بحيث تصمم وحدات تنظيمية تكون ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، وقد تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى للإبداع.

– **الدورية:** ومعنى ذلك استخدام أشكال تنظيمية متغيرة، مثل إنشاء بناء تنظيمي مؤقت لإنجاز مشروع ما، ويتغير هذا التنظيم بانتهاء المشروع بما يوافق المشروع الجديد، ومثال آخر التعيين الدوري للموظفين الجدد وخاصة في المواقع الإبداعية .

وأيضاً يستطيع القائد المبدع استخدام أساليب متنوعة من التفكير الإبداعي مثل التفكير التحليلي ويتمثل باستخدام المنطق وتحليل الأفكار وتسلسلها للوصول إلى حل مشكلة ما، واستخدام التفكير الإبتكاري وهو تفكير واسع التصور يتطلب انطلاقاً فكرياً بلا قيود حيث يبحث هذا التفكير عن حلول وأفكار لا يمكن التنبؤ بها مقدماً، فالفرد المفكر هو الفرد الذي يستطيع استخدام أساليب إبداعية لينتج عمل مبدع يتطور حسب تطوره الفكري، ويستطيع القائد الإداري المبدع استخدام أساليب لمواجهة معوقات التفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية والمتمثلة بالمعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح والتعليمات، والمعوقات البشرية كالقصور في المهارات والعلاقات، وهذا الدور الوظيفي المطلوب من المديرين والموظفين في المنظمات يدفع التنظيمات إلى الاهتمام بشكل كبير بالأساليب الإبداعية للتغلب على المشكلات والارتقاء بالأداء المؤسسي(اللوزي، ٢٠٠٣).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات.

خصائص الإبداع الإداري ومستوياته:

تعَّد خصائص الإبداع الإداري من الأمور الواجب مراعاتها وتنميتها لدى الأَفراد العاملين في المنظمات حتى تتمكن هذه المنظمات من مواكبة المستجدات، وذلك من خلال الاعتماد على كفاءاتها الإبداعية في التفكير والتحليل والتخطيط والتنفيذ والتطوير، إن دور الإدارة الإبداعية في العمل على توفير مناخ ينمي قدرات الأَفراد، ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي، لأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات هذه البيئة، وذلك بالإضافة إلى العمل وبشكل إبداعي على إيجاد حلول للمشكلات (اللوزي، ٢٠٠٣).

وبرغم هذه الأهمية ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن هناك ظواهر معينة تدل على إمكانية الإبداع مثل القدرة على التحليل والتجميع من خلال الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في المواضع الصحيحة، والقدرة على التخيل والحدس من خلال ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها للوصول إلى نتائج، والتمرد على السلطة حيث ينزع المبدع إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم، والنزوع إلى التجريب إذ يميل المبدع أيضاً إلى الشك وانتقاد الأمور، والنقد الذاتي فالمبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات للنقد والتهذيب والتقويم، وأخيراً يمكن القول أن

الشخص المبدع هو الشخص الذي يمتلك مهارات التفكير الإبداعي، لذا لا بد من تحسين خصائص البيئة المناسبة للإبداع الإداري (المغربي، ١٩٩٥).

ويمكن إيجاز كيفية تحسين خصائص البيئة الإبداعية في المنظمات بزيادة تنوع الفرق البحثية من أجل زيادة احتمالية التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات، وتقاسم المعلومات والمهارات والخبرات حول الموضوع أو المشكلة، والتدريب على البرامج الابتكارية، إن كل تجربة إبتكارية سابقاً يمكن أن تقدم خبرة ودرساً من أجل ترشيد وتحسين عملية الابتكار اللاحقة، والمحاولة وعدم الخوف من الفشل، إذ أن واحدة من عقبات عدم تفتح الفكرة هو عدم قبول الفشل بمعناه الواسع، ومحاولة الاستفادة من جوانب الإبداع السابقة في تحقيق إبداعات جديدة، والاهتمام وتنمية الإبداع كافة المستويات (نجم، ٢٠٠٣).

وتتحدد مستويات الإبداع الإداري بما يلي كما بينها الدهان (٢٠١٠):

- **الإبداع الفردي:** حب الاستطلاع، والمثابرة، الثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات، والذكاء، والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح، والقدرة على التحليل.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** إن الجماعة قديمة التكوين تكون أقل إبداعاً من الجماعة حديثة التكوين، وإن الجماعة ذات الشخصيات المختلفة تقدم حلولا أفضل من غيرها، وإن الإبداع الأفضل يأتي نتيجة انسجام الجماعة، وإن إنتاج الجماعة المختلطة الجنس تقدم حلولا أفضل من الجماعة ذات الجنس الواحد، وإن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماسة، ويتناسب الإبداع تناسباً طردياً مع زيادة أفراد الجماعة.

- **الإبداع على مستوى المنظمة:** ويقوم به جميع أعضاء المنظمة والمنظمة المبدعة التي تتصف بالتوجه نحو الممارسة والتجريب المستمرين، والاتصال القوي مع متلقي الخدمة، والالتزام بالمهارة الأصلية المبدعة، وسهولة الهيكل التنظيمي وعدم تعقيده إداريا، والشدة و اللين معا، ووجود منتصرين للإبداع واستثماره وتوجيهه، وإعطاء العاملين فرصة الاشتراك بتقديم المقترحات والحلول، وتطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويحترمها .

عناصر الإبداع الإداري ومقوماته:

يعد الإبداع الإداري من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع الإداري، وأهمية دراسة عناصره وتحليليها في ظل ازدياد المنافسة المحلية والدولية، والتي حتمت على المنظمات التوجه نحو الإبداع تجنبا للزوال (حريم، ٢٠٠٩).

وتتلخص عناصر الإبداع والابتكار في ثلاثة عناصر أولها التخطيط الاستراتيجي والمتمثل باختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وغالباً مايتم ذلك قبل القيام بالعمل، والعنصر الثاني هو التفكير الاستراتيجي حيث تتطلب عملية التفكير والإبداع أن تنظر الإدارة العليا للمنظمات نظرة مستقبلية طويلة الأمد، والعنصر الثالث هو بناء ثقافة المنظمة بطريقة متميزة تساعد على تطبيق العمليات الابتكارية والإبداعية، بحيث تتفق مع برامج إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب استخدام وسائل إبتكارية وإبداعية لتلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم، وتوفير الاحترام لهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة (الصرن، ٢٠٠٠).

ويوصف الإبداع الإداري على أنه إبداع جماعي مؤسسي أيضاً وهو أعم وأشمل ويؤكد على أهمية استثمار أفكار الفرد لتحريك مواهب ومهارات الآخرين بشكل يفيد المنظمة الإدارية وقد لُخِصت مقومات الإبداع الإداري بما يلي:

١- **التحسس للمشكلات:** قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدها تحديداً دقيقاً (أبو هين، ٢٠١٠)، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكارالشائعة، ورؤية الأسباب، واستيعاب كافة النتائج (الآثار) التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة؛ لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد (جروان، ٢٠٠٢) .

٢- **الطلاقة** وتقسم إلى أربعة أقسام كما بينها الزهراني(٢٠١٢):

أ- **الطلاقة الفكرية:** القدرة على انتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.

ب- **الطلاقة اللفظية:** القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.

ج- **طلاقة التداعي:** القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

د- **الطلاقة التصورية:** القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

وترى الباحثة أن الطلاقة هي: قدرة المدير على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة.

٣- **الأصالة (Originality):** إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع (Toremen, 2003).

وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع، وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث: (الفالح، ٢٠٠١).

أ- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة، وإنما إلى جدّة الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

ب- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين، وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

٤- **المرونة(Flexibility):** ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا؛ لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد (حريم،٢٠٠٩).

وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام كما بينها الزهراني (٢٠١٢):

أ- **المرونة التلقائية أو العفوية:** وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

ب- **المرونة التكيفية:** وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الإستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.

٥- **مواصلة الاتجاه نحو الهدف هو:** قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسته واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معيقات تقف في طريقه، أي: عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل، التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص (جروان،٢٠١٢).

ولتعزيز مقومات الإبداع الإداري في المنظمة لابد من تبني نظام مؤسسي داخل المدرسة يقوم على المشاركة في السلطة وابتداع أساليب إدارية تسهم في تأصيل العلاقات الايجابية، ومنح القيادات الإدارية في المدرسة مميزات مالية ووظيفية تشجيعية تحث على الإبداع ، وإعداد أعضاء الجهاز الإداري قبل تولي مناصبهم للابتكار والتجديد، وتخفيف الأعباء الإدارية للقيادة الإدارية حتى يتسنى لهم الوقت للتفكير والإبداع، وإعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب لتحويل الأفكار إلى إمكانيات إبداعية عملية، والتدريب المستمر والمتجدد لكل أعضاء الإدارة المدرسية، وتأصيل دور القيادة الإدارية في المدرسة في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع (مصطفى، ٢٠٠٧).

معوقات الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري قدرة مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها وإنضاجها؛ لذا لا بد من التعرف إلى أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمامه في سبيل تنمية الإبداع وإظهاره، إذ تعَّد المعوقات التنظيمية من أهم معوقات الإبداع الإداري وهي ناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة ونمط القيادة ونظم الاتصالات المستخدمة، والقيم التي يؤمن بها أفراد المنظمة وغيرها قد تعمل عوائق في طريق الإبداع، وتلعب المعوقات الشخصية دورا كبيرا في تحقيق أو عدم تحقيق الإبداع الإداري وهي تتصل بطبيعة الفرد ذاته من حيث تكوين شخصيه، والمبادئ التي يؤمن بها، وتوجهاته وميوله، وقناعاته، وتعَّد المعوقات البيئية أيضا من معوقات الإبداع الإداري مثل السياسات التنموية المختلفة، والنشاط الاقتصادي؛ إذ يتأثر تقدم وإبداع أي منظمة بالظروف المحيطة، وهناك أيضا المعوقات الاجتماعية التي قد تحد من الإبداع الإداري مثل العقائد السائدة والعادات والتقاليد وأيديولوجية المجتمع وجهاز الحكم وسياسات التعليم ونظرة المجتمع والمنظمة نحو التغير وتحمل المخاطرة (المغربي، ١٩٩٥).

كما أن المؤسسات تمثل إطاراً تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولأي مكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا التنظيم يتسم بالجمود والقيود، وقد كشفت الدراسات أن المنظمات ذات النمط البيروقراطي تجد أن التغيير هو الخطر الذي سيشيع الفوضى ويهدد النظام، لذا فإن هذا النمط لا يهيئ بيئة ملائمة للإبداع الإداري، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة تعيق تدفق العمل الإبداعي، لذا فإن المناخ التنظيمي السائد يشكل احد أهم المؤثرات في حفز العملية الإبداعية أو إضعافها في المنظمة، إذ

أن المنظمات التي تتسم بتقبل التغيير هي ذات بيئة إبداعية بعكس تلك التي تتسم بالمحافظة والبيروقراطية ولا تتقبل التغيير (نجم،٢٠٠٣).

ذلك لأن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير نحو الأفضل، ولكن هذا الإبداع يواجه جمود الإدارة، والتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، وعدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم– بل الإبداع الإداري يتطلب مديرين يتمتعون بثقة عالية بأنفسهم وقدراتهم– ، وسوء المناخ التنظيمي كنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز، لذا فمن غير المتوقع أن يتواجد الإبداع الإداري في مناخ غير صحي يحبط طاقات الإنسان ويحجمها، وقد يتعارض الإبداع مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب أذى ومقاومة للمبدعين، وقد لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية، فالفرد في تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية، وقد يكون الإبداع آخر ما يفكر به (الصرن، ٢٠٠٠).

مدراء و مُعلّمون الطلبة الموهوبين:

يعَّد المدراء والمعلمون المفتاح الرئيس لنجاح العملية التربوية في أيّ برنامج تربوي سواء كان لأطفال عاديين، معوّقين أم موهوبين، لأنّ المدير والمُعلم هما اللذان يهيئان المناخ الذي يقوِّي ثقة المتعلم بنفسه أو يدمرها، يقويان روح الإبداع أو يقتلها، يثيران التفكير الناقد أو يحبطه، يفتحان المجال للتحصيل ,الإنجاز أو يضعفه.

كما يؤدي مُعلّم الموهوبين دوراً أساسياً في نجاح أو فشل تعليم الموهوبين فالمعلم غير الكفء يجعل أقوى البرامج وأفضل مراكز التعلم وغرف مصادر الموهوبين غير مفيدة في تربية وتعليم الموهوبين،

لعدم معرفته ببرامج ومناهج وطرائق تدريس الموهوبين فيعاملهم كالمتعلمين العاديين فيشعر الموهوبون بالملل والضيق ويكرهون دروسه ويفرون من المناهج الخاصة بنفس السرعة التي يفرون بها من البرامج العادية (التويجري ومنصور، ٢٠٠٠).

صفات وخصائص مدراء ومعلمي الطلبة الموهوبين:

يتم اختيار مدراء مدارس الطلبة الموهوبين ومُعلّمي الطلبة الموهوبين بما يتوافق وخصوصية فئة الطلبة الموهوبين ذاتهم، وهناك مجموعة من الخصائص العامة المشتركة في مدراء ومعلمي الطلبة الموهوبين كما بينها جروان (٢٠١٢)، على النحو التالي:

- **الذكاء المرتفع:** أُدرج الذكاء في معظم قوائم السمات الشخصية والخصائص السلوكية التي اقترحها عدد من الباحثين والخبراء في مجال تعليم الموهوبين والمتفوقين، وقدر بعض الباحثين أنّ نسبة ذكاء فوق المتوسط تعَّد شرطاً ضرورياً من شروط النجاح في تعليم الموهوبين والمتفوقين.
- **الخبرة في مجال التخصص:** إذ أن أهم دور للمُعلّم في برامج تعليم الموهوبين والمتفوقين هو الجمع بين صفة المُعلّم وصفة الباحث معاً، ومعنى ذلك أن يكون المُعلّم طالباً جاداً ومقتدراً من الناحية العلمية في مجال تخصصه.
- **الشجاعة الأدبية:** يجب أن يكون مُعلّم الطلبة الموهوبين والمتفوقين صادقاً وأميناً مع نفسه ومع طلبته، ولا يعيبه أبداً أن يقول: لا أعرف الإجابة، دعونا نبحث عنها معاً.
- **الشعور بالأمن الشخصي:** أي توافر الثقة بالنفس والشعور بالقيمة الشخصية لدى المدير والمُعلّم.
- الإنفتاح والمرونة: الطلبة الموهوبون بطبيعتهم يميلون إلى رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويظهرون تباعداً وتشعباً في تفكيرهم، لذا من الواجب على المُعلّمين أن يكونوا منفتحين ومستعدين لتقبل جميع الأفكار التي يعرضها الطلبة.

وهناك ثلاثة خصائص رئيسة لمدير ومُعلّم الطلبة الموهوبين والمتفوقين والتي يندرج تحتها مجموعة من الصفات كما بينها سعاده (٢٠١٠):

أولاً: الخصائص الشخصية والأكاديمية لمدير ومُعلّم الطلبة الموهوبين والمتفوقين: إذ يجب على مديري ومُعلّمي الطلبة الموهوبين والمتفوقين أن يتمتعا بمستوى عالٍ من الذكاء، وأن يتصفا بحب الاستطلاع،

وأن يمتلكا المهارات الإبداعية الأساسية، وأن يتصفا بالرغبة في تجديد نفسهما ورفع مستواهما العلمي والتربوي، ورغبة حقيقية لتدريس هذه الفئة المتميزة، وأن يتصف المعلم بروح الدعابة والمرح والمعاملة اللطيفة، وبالخيال الواسع والخصب خلال تدريسه لهم.

ثانياً: الخصائص النفسية والسلوكية لمديري ومُعلّمي الطلبة الموهوبين والمتفوقين: إذ يجب على مديري ومُعلّمي الطلبة الموهوبين والمتفوقين أن يتمتعا بالاستعداد النفسي للعمل مع الموهوبين والمتفوقين، والاستعداد النفسي للصدق مع الذات، والصدق مع الطلبة الموهوبين والمتفوقين، والاستعداد للتعامل مع الحصة الدراسية الجديدة، وإرشاد الطلبة الموهوبين ورعايتهم.

ثالثاً: الخصائص التدريسية لمُعلّم الطلبة الموهوبين والمتفوقين: القدرة العالية على التحضير اليومي الدقيق للمادة الدراسية، والقدرة العالية على القراءة السابرة لمحتوى المادة الدراسية والاطلاع الدقيق على المراجع ذات الصلة، والقدرة العالية على الاستخدام السليم للوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم، والقدرة العالية على اختيار الأنشطة التعليمية المناسبة للطلبة الموهوبين والمتفوقين.

كفايات مدير ومعلم الموهوبين:

هناك بعض المهارات والقدرات والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين، على حد سواء و ذلك لتمكينهما من أداء مهماتهما ومنها كما بينها جروان(٢٠١٢):

أن يكون متفوقاً في مهنته، وأن يكون لديه قدرة مناسبة من النضج الانفعالي، وأن يتفهم الحاجات الخاصة للطالب الموهوب، وأن يلبي حاجات الطالب الموهوب، وأن يعرف معنى الموهبة، وأن يتدرب على أساليب الكشف عن الموهوبين في الصف، وأن يجعل مناخ التعلم ابتكارياً ومرناً ومتسامحاً، وأن يتفهم مواطن القوة والضعف لتربية الموهوبين.

وحددت الإدارة العامة للموهوبين في وزارة التربية والتعليم في الرياض في تعميمها رقم ١٤٢٧ كفايات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين المحددة في المجالات الآتية:

- معرفة الخلفية التاريخية لتربية وتعليم الموهوبين.
- فهم ومعرفة المفاهيم والأسس العامة في تربية وتعليم الموهوبين.
- تشخيص الطلبة الموهوبين.
- فهم خصائص معلم الموهوبين.

- إجادة طرق الرعاية وأساليب التدريب.
- المقدرة على التقويم والتطوير (الإدارة العامة للموهوبين، ٢٠٠٥).

وحدَّد مركز التدريب التربوي (٢٠٠٣) الكفايات التي يجب أن تتوافر لدى مديري ومعلمي الطلبة المتفوقين وهي:

– **كفايات تطويرية:** كالمقدرة على متابعة كل جديد، والمقدرة على توليد الأفكار بهدف إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه أو تواجه العملية التربوية.

– **كفايات بحثية:** كالمقدرة على الإحساس بالمشكلات التربوية وتحديدها ووضع فرضيات لها بعد الرجوع للبحوث والدراسات السابقة للإفادة منها ثم وضع خطة شاملة للبحث، والمقدرة على اختيار الفروض لحلّ المشكلة بأدوات البحث المختلفة، والمقدرة على مساعدة الزملاء على إجراء البحوث التربوية الّلازمة.

– **كفايات قيادية وإدارية:** كالمقدرة على التخطيط للعملية التدريبية، والمقدرة على التأثير في زملائه، والمقدرة على ممارسة التوجيه والإرشاد.

– **كفايات تدريبية:** كالمقدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية في الوظيفة التعليمية الخاصة به، والمقدرة على تصميم البرامج والأنشطة والحقائب التدريبية .

ثانيا: الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ سيتم تصنيفها وفقا لمتغيرات الدراسة، وسيتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وكما يلي:

١. الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية:

دراسة المقبل (٢٠١٠) والتي هدفت الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض، تكونت عينة الدراسة من (١٥٤) مشرفة تربوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في تلك المكاتب مرتفع، وأن القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض جاءت على الترتيب الآتي تنازليا بناء على قيمة المتوسط: الدفاع وقيمة استغلال الفرص، العدل، فريق العمل، القوة، الاقتصاد، الكفاية، الفعالية، الصفوة، القانون والنظام والتنافس، وأخيراً المكافأة كأقل القيم، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول (مستوى الثقافة التنظيمية) باختلاف متغير المؤهل العلمي في مكاتب التربية والتعليم (بنات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول (مستوى الثقافة التنظيمية) باختلاف متغير مدة الخبرة في مكاتب التربية والتعليم (بنات).

أجرى أبو هين (٢٠١٠) دراسة هدفت تعَرُّف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، (٣٢٠) معلماً ومعلمة، واظهرت نتائج الدراسة إن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى يلي ذلك ثقافة الإنجاز

يلي ذلك ثقافة التعاطف الإنساني ثم ثقافة القوة أمّا الدرجة الكلية للإستبانة حصلت على نسبة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، أمّا متغير سنوات الخبرة فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية و لصالح الأكثر من ١٠ سنوات خبرة، أمّا متغير المنطقة التعليمية فلم تتضح فروق في المجال الثاني (ثقافة الإنجاز) والدرجة الكلية، ووجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري.

دراسة المصري (٢٠١١) والتي هدفت تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة استبانتين كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٣٤) مديرا ومديرة، أخذ منهم (١١٠) مديرا ومديرة كعينة للدارسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الأولى، يليها ثقافة الإنجاز ثم ثقافة النظم والأدوار وأخيراً ثقافة القوة، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في

المجال الرابع والدرجة الكلية للاستبانة لصالح حملة شهادة الدكتوراه. ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

دراسة اوزماتياتلي وبيرول وسيلمان وكاقلر (Ozmatyali, Birol, Silman & Caglar, 2012) والتي تعرُّف الثقافة التنظيمية السائدة في مدرستين من مدارس شمال جمهورية قبرص التركية، من خلال تحليل عوامل البيئة المادية، والقيم، والأعراف، والطقوس، واللغة ونظام المكافآت، وفي سبيل جمع البيانات من عينة الدراسة والتي تضمنت الكادر الإداري والمعلمين والطلاب تم استخدام أسلوب ثلاثي تضمن إجراء مقابلات، واستخدام الملاحظة المباشرة، والرجوع إلى السجلات والوثائق المكتوبة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشباب يفقدون صلتهم بقيمهم الوطنية، في حين تحاول الدولة ممثلة بالإدارة المدرسية تعزيز هذه القيم من خلال الاحتفالات، ووصفت الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس بأنها ثقافة أكثر تقدمية بسبب التخلي عن القيم والأعراف التقليدية، إلى جانب عدم وجود نظام مكافآت يشمل المعلمين بشكل جيد إذا لا يتجاوز حجم المكافأة كلمة " شكراً" من قبل المدير مما يولد الإحباط لدى المعلمين.

دراسة أبو معليق (٢٠١٢) والتي هدفت تعرُّف علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (٢١٥٧) معلما ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (٤٥٦) فرداً بواقع (١٨٤) معلما و(٢٧٢) معلمة من معلمي المدارس الأساسية الدنيا بمحافظة غزة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانتين ومقابلة أعدتهما الباحثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة هو ثقافة

العلاقات الإنسانية ويلي ذلك ثقافة الإنجاز التي حصلت على المرتبة الثانية ثم ثقافة النظم والإنجاز في المرتبة الثالثة وأخيراً ثقافة القوة، وأن معلمو المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام الوظيفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة في متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لأي من متغيرات الدراسة :المؤهل العلمي، والجنس أو متغير سنوات الخبرة، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم من حيث بلغ معامل الارتباط (٤٧/).

دراسة الزهراني (٢٠١٢) والتي هدفت تعَرُّف الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية للبنين داخل مدينة الطائف والبالغ عددها (٨٣) مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة انه كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف كلما تحسن السلوك الراداري الإبداعي لديهم، وأنه كلما تحسن مستوى الثقة الجانبية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف كلما تحسن مستوى (القدرة على الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات،سعة الاتصالات، روح المجازفة، المشاركة في قرار منح عوائد الإبداع،والتشجيع والدعم المعنوي للإبداع)، وأظهرت النتائج أيضاً أنه كلما تحسن مستوى الثقة المؤسسية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف كلما تحسن مستوى القدرة على الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات لديهم.

دراسة عليان (٢٠١٢) والتي هدفت تعَرُّف الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و "رام الله والبيرة"

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الفلسطينية الحكومية في محافظتي القدس و "رام الله والبيرة" والبالغ عددهم (٨٤٩٣) معلم، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (٤٥٧) معلما، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدتها الباحثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير موقع المدرسة إلا في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمي رام الله، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئة الأكبر عمرا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في المدارس الحكومية في الثقافة التنظيمية وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة، بينما توجد فروق بين مستوي متوسطات وجهات نظرهم في الممارسات الإدارية، ولصالح عدد المعلمين الأصغر، وهناك وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة ايسكي وقورزيل (Isiki & Gursel, 2013) التي هدفت تعَّرُف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي دراسة الحالة، واختيرت مدرسة أساسية واحدة من مدارس منطقة (قونية) في تركيا والتي مضى على تعيين مديرها أكثر من ثلاثة سنوات والتي أبدى كادرها الرغبة في المشاركة التطوعية في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من الكادر التعليمي والإداري في المدرسة وفي سبيل جمع البيانات من عينة الدراسة تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة والتي تضمنت مجموعة أسئلة معدة مسبقاً تعكس الاستجابة عليها تجربة المشارك الشخصية حول ايجابية أو سلبية الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة وأظهرت نتائج الدراسة وجود ثقافة تنظيمية ايجابية سائدة في المدرسة، حيث تسود العلاقات الايجابية بين المعلمين، واتصاف الكادر الإداري بالصفات القيادية الإيجابية، وتبادل العاملون في المدرسة وجهات النظر لحل المشكلات الطارئة.

٢. الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري:

دراسة الحقباني(١٩٩٨) والتي هدفت تعَّرُف مستوى الإبداع ومقوماته لدى الموظفين، وطبيعة المناخ التنظيمي في الأجهزة الحكومية، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واستخدم المنهج الوصفي المسحي أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه إيجابيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥ بين التغيرات التنظيمية والإبداع الإداري، وأن التغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى المديرين هي: القيادة، التدريب، الحوافز المعنوية ،والأنظمة والإجراءات.

دراسة فوكسول وهاكيت (Buttner, Gryskiewicz & Hidore, 2000) والتي هدفت اختبار وجود علاقة ما بين استخدام المهارات الإدارية وبين النمط الإداري الإبداعي الفردي لدى المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) من المديرين الحاصلين على درجة الماجستير بتخصص إدارة الأعمال، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين استخدام المهارات الإدارية وبين النمط الإداري الإبداعي لمدير المدرسة.

دراسة توريمان (Toremen,2003) والتي هدفت تعَرُّف العوامل التي تمكن المديرين من إدارة المدرسة إدارة إبداعية، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي. حيث توصلت الدراسة إلى : أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعيه في المدرسة :تقويم الانجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي:العلاقات الإنسانية الايجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

دراسة السلمي (٢٠٠٨) والتي هدفت تعَرُّف ممارسة إدارة الوقت في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، (٣٦٨) فرداً بواقع (٢٠) مشرفاً و(٤٨) مديراً و(٣٠٠) معلما، وأظهرت نتائج الدراسة أن تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداء هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً)، وأن الموفقة على درجة توافر مهارات الإبداع لديهم كانت بدرجة (غالباً)، وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات

الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي، وكانت الفروق لدى مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

دراسة الخريصي (٢٠٠٩) والتي هدفت تعرّف المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك التعليمية، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي طبقت على جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك وعينة ممثلة للمعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة غياب مستوى الإبداعية المرتفعة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية، حيث كان مستوى الإبداع الإداري متوسطا.، وعدم وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، ووجود فروق دالة إحصائياً بين استجابة أفراد عينة الدراسة من مديرات ومعلمات المدارس حول المستوى العام للإبداع الإداري تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المديرات. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابة أفراد عينة الدراسة من مديرات ومعلمات المدارس نحو مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

دراسة أبو جامع (٢٠٠٩) والتي هدفت تعَّرُف العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من ١٣٠٧ من العاملين التربويين الإداريين في المؤسسات التربوية الأردنية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الإبداع الإداري كانت ضعيفة وكذلك الثقافة المؤسسية، ودلت النتائج انه كلما ارتفعت الثقافة المؤسسية لدى العاملين ارتفع مستوى الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث حول الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في مجال الإدارة التربوية خصوصا.

دراسة العنزي (٢٠١١) والتي هدفت تعرّف علاقة النمط القيادي لمشرفات الإدارة بالإبداع الإداري لدى مديرات الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات والمشرفات التربويات في مدينة الرياض، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٥٤) مديرة و(٧٢) مشرفة تربوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرات المدارس الثانوية يتمتعن بقدر كبير من الإبداع الإداري، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري حيث يعطي هذا النمط روح الإبداع والمشاركة، كما توجد علاقة دالة إحصائياً بين خصائص الإبداع الإداري والأنماط وتمثلت بوجود علاقة بين الصفات الشخصية والنمط الديمقراطي، وكذلك الصفات العقلية والنمط الأوتوقراطي، وبين الأصالة والعزيمة والإصرار والنمط الديمقراطي. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القدرات والمهارات والنمط الأوتوقراطي، وتبين وجود علاقة عكسية بين النمط الحر ومتغير القدرات والمهارات.

دراسة التميمي وسليمان (٢٠١١) والتي هدفت تعرّف درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في اربد (الرمثا، اربد الأولى) والبالغ عددهم (٢٢٣) قائدا تربويا أخذوا جميعاً كعينة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد جاء بدرجة متوسطة في مجالات (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل، فيما حصل مجال (بيئة وأساليب العمل) على درجة ممارسة مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد والأداة ككل تعزى لمتغيرات (الخبرات العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

واجرت الدعدي (٢٠١١) دراسة هدفت تعرّف العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٥٩) قيادي وقيادية أخذوا جميعا كعينة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الإجمالي لدرجة الإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة كان بدرجة عالية. وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للتمكين الإداري والدرجة الكلية للإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، وان هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة تبعاً لمتغير العمل الحالي، وكانت الفروق تميل

لصالح من عملهم الحالي عميد كلية ووكلائهم أو رئيس ورئيسة قسم ووكلائهم على الذين عملهم الحالي مدير إدارة أو وحدة أو مركز أو مشرف إدارة أو وحدة أو مركز.

كما وقام الكليبي (٢٠١٢) بدراسة هدفت تعَرُّف آراء مديري العموم في إداراتهم من خلال ممارستهم اليومية للإبداع الإداري، وتم اختيار عينة تكونت من (٣٠) من مديري العموم العاملين في (١٠) وزارات، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وتم اختيار عينة مكونة من(٣٥٠) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب الإبداع الفردية تمارس بشكل أكبر من أساليب الإبداع الجماعية، وأوصت الدراسة بتغير المنظمات لثقافتها لتقليل معوقات الإبداع الإداري وتحفيزه.

دراسة الحارثي (٢٠١٢) والتي هدفت تعرّف واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٨) مديرا ووكيلا، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، وكان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج على المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة، وأن المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، وكانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى يليها المعوقات الثقافية والاجتماعية واخيراً المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعا لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

دراسة العرفج (٢٠١٢) والتي هدفت تعرّف واقع الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، وبلغت عينة الدراسة (٥٠) مشرفة و(١١٠) مديرة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بدرجة عالية، مرتبة تنازلياً حسب توافرها (الطلاقة، ثم المرونة، ثم القدرة على التحليل، ثم الأصالة، ثم الحساسية للمشكلات، ثم الخروج على المألوف، ثم المخاطرة). وانه يوجد معوقات تنظيمية للإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة، أما المعوقات الشخصية فكانت بدرجة ضعيفة. ووجود فروق دالة إحصائياً بين وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض ووجهة نظر مديرات المدارس في جميع محاور واقع الإبداع لدى مشرفات الإدارة المدرسية لصالح مشرفات الإدارة المدرسية.

دراسة المتروك (٢٠١٢) والتي هدفت الى تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري، بلغت عينة الدراسة (٣٧٢) مديرة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر الكثير من مقومات الإبداع لدى مديرات المدارس الابتدائية بالرياض، وأن أفراد عينة الدراسة موافقات إلى حد ما على المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، وأن أفراد عينة الدراسة موافقات على المقترحات التي تساهم في تطوير الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً حول مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، ومتغير الدورات التدريبية، في حين توجد فروق باختلاف متغير العمل الحالي لصالح المديرات، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً حول معوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء مديرة المدرسة باختلاف متغير العمل الحالي ومتغير سنوات الخبرة، في حين توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح الذين لم

يلتحقوا بأي دورة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً حول المقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء مديرة المدرسة تعزى لمتغير العمل الحالي، ومتغير سنوات الخبرة، ومتغير الدورات التدريبية.

دراسة اليوسف (٢٠١٢) والتي هدفت تعرّف الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (الواقع / الأهمية / المعوقات)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (١٣٩٠) مشرفة ومديرة ووكيلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة. وأن درجة أهمية ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العامد جاءت بدرجة مهمة. وأن درجة معوقات ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العامد جاءت بدرجة كبيرة.

تعقيب على الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والتي تناولت موضوع الإبداع الإداري؛ أمّا الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية فهي:

دراسة توان و فيننتاتيش (Tuan & Ventatesh, 2010)، ودراسة المقبل (٢٠١٠)، ودراسة أبو هين (٢٠١٠)، ودراسة المصري (٢٠١١)، ودراسة العاجز (٢٠١١)، ودراسة الفراج (٢٠١١)، ودراسة اوزماتياتلي وبيرول وسيلمان وكاقلر (Ozmatyali, Birol, Silman & Caglar, 2012)، ودراسة موزافاري وسلطاني وبوزورقزاد (Mozaffari, Soltani & Bozorgzad, 2012)، ودراسة ميهر (Mehr, 2012)، ودراسة أبو معليق (٢٠١٢)، ودراسة الزهراني.(٢٠١٢)، ودراسة الشهري (٢٠١٢)، ودراسة عليان (٢٠١٢)، ودراسة ايسكي وقورزيل (Isiki & Gursel, 2013).

أمّا الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري فهي:

دراسة أمابيل وسنسباغ (Amabile& Sensabaugh,1992)، ودراسة (جحلان ، ١٩٩٧)، ودراسة (الحقباني ، ١٩٩٨)، ودراسة فوكسول وهاكيت (Buttner, Gryskiewicz & Hidore, 2000)، ودراسة دراسة توريمان (Toremen,2003)، ودراسة الخريصي (٢٠٠٩)، ودراسة أبو جامع (٢٠٠٩)، ودراسة العنزي (٢٠١١)، ودراسة سكراتشلي و هاكستين (Scratchley & Hakstain, 2011)، ودراسة التميمي وسليمان (٢٠١١)، ودراسة الكليبي (٢٠١٢)، ودراسة الحارثي (٢٠١٢)، ودراسة العرفج (٢٠١٢)، ودراسة الدعدي (٢٠١١)، ودراسة المتروك (٢٠١٢)، ودراسة اليوسف (٢٠١٢)، ودراسة السلمي (٢٠٠٨).

- تم تناول دراسات مختلفة بعضها أجري في البيئة المحلية (المملكة العربية السعودية)، وبعضها في البيئة العربية، وبعضها في البيئات الأجنبية.

- تفاوتت الدراسات فيما بينها في تناول المواضيع من زوايا واتجاهات مختلفة، بحسب اختلاف مجتمع الدراسة وهدفها.

- تم الاسترشاد بالدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري، والأساليب الإحصائية مثل دراسة توان و فيننتاتيش (Tuan & Ventatesh, 2010)، توريمان (Toremen,2003)، ودراسة الفراج (٢٠١١)، ودراسة دراسة الكليبي (٢٠١٢)، دراسة العاجز (٢٠١١)، و ودراسة الحارثي (٢٠١٢)، ودراسة العرفج (٢٠١٢)، ودراسة الدعدي (٢٠١١)، ودراسة المتروك (٢٠١٢)، ودراسة اليوسف (٢٠١٢)، ودراسة السلمي (٢٠٠٨)، ودراسة ايسكي وقورزيل (Isiki & Gursel, 2013).

ما يميز الدراسة الحالية:

- أنها تعتبر أول دراسة مطبقة على المجتمع السعودي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري- على قدر اطلاع الباحثة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، كما تناول الإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة ومتغيرات الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

منهجية الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، حيث تمت مراجعة الأدب النظري السابق والدراسات ذات الصلة بالموضوع، والاعتماد على أداة الدراسة (الاستبانة) من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٠٣٤) مديراً ومعلماً حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعوديه٢٠١٣ /٢٠١٤.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) مديراً ومعلماً من مدارس الموهوبين في منطقه الرياض في المملكة العربية السعودية منهم (١٥٠) من الذكور، (١٤٠) من الإناث تم اختيارهم بالطريقة الطبقية وحسب الجداول العشوائية، والجدول (١) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٥٠	٥١,٧
	أنثى	١٤٠	٤٨,٣
	المجموع	٢٩٠	١٠٠
التخصص	علمي	١٥٥	٥٣,٠
	أدبي	١٣٥	٤٧,٠
		٢٩٠	١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط+ بكالوريوس	٢٣٠	٧٩,٣
	ماجستير	٥١	١٧,٦
	دكتوراه	٩	٣,١
	المجموع	٢٩٠	١٠٠
سنوات الخبرة	١-٥ سنوات	٨٧	٣٠,٠
	من (٦-١٠ سنة)	١٠٢	٣٥,١٧
	أكثر من (١١) سنة	١٠١	٣٤,٨٣
	المجموع	٢٩٠	١٠٠

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري مثل دراسة توان و فينتاتيش (Tuan & Ventatesh, 2010)، توريمان (Toremen,2003)، ودراسة الفراج (٢٠١١)، ودراسة الكليبي (٢٠١٢)، دراسة العاجز (٢٠١١)، و ودراسة الحارثي (٢٠١٢)، ودراسة العرفج (٢٠١٢)، ودراسة الدعدي (٢٠١١)، ودراسة المتروك (٢٠١٢)، ودراسة اليوسف (٢٠١٢)، ودراسة السلمي (٢٠٠٨)، ودراسة ايسكي وقورزيل (Isiki & Gursel, 2013).

وبناء عليه قامت الباحثة بإعداد أداة تلائم البيئة العربية والمجتمع السعودي لكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٨٠) فقرة موزعة جزئين، الجزء الأول مستوى الثقافة التنظيمية وتكون من(٣٤) فقرة موزعة على (٤) مجالات، بينما تناول الجزء الثاني الإبداع الإداري وتكون من (٤٦) فقرة موزعة على (٧) مجالات.

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الأداة بطريقة صدق المحتوى (Content Validity) وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال والبالغ عددهم (١١) محكماً، ملحق رقم (٢) ، حيث طلب منهم التأكد من قياس الاستبانة لمعايير اختبار الصياغة للاستفادة من آرائهم وأفكارهم وملاحظاتهم من حيث درجة ملاءمة الفقرات وصياغتها بنائياً ولغوياً، ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي اندرجت تحته، وفي ضوء ملاحظات هؤلاء المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات ودمج بعضها معا وحذف البعض الآخر، كما أضيفت بعض الفقرات وتعَّديل تصنيف بعض الفقرات ضمن مجالات أخرى، حيث تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها بنسبة (٨٠%) فأعلى ، وبالتالي استقرت الأداة على (٧٨) فقرة موزعة على جزئين : الجزء الأول : الثقافة التنظيمية وتكون من أربعة مجالات هي: القيم التنظيمية وتضم (٧) فقرات، التوقعات التنظيمية وتضم (٥) فقرات، الأعراف التنظيمية وتضم (٩) فقرات، المعتقدات التنظيمية وتضم (٩) فقرات، في حين تكون الجزء الثاني والمتعلق بالإبداع الإداري من سبعة مجالات هي : الحساسية للمشكلات وتضم(٦) فقرات ، الطلاقة وتضم(٦) فقرات، الأصالة وتضم(٧) فقرات، المرونة وتضم(٦) فقرات ، مواصلة الاتجاه (الهدف)

وتضم(٥) فقرات، إنتاج الأفكار وتحليلها وتضم (٩) فقرات ، تقييم الأفكار وتنفيذها وتضم(٩) فقرات ، ملحق رقم (٣).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام الاختبار وإعادة الاختبار (test, re–teast) على الأداة مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مديرا ومعلماً، وتم استثناؤها من العينة الأصلية، وحساب معامل الارتباط بين التطبيقين لاستخراج ثبات الإعادة (Test. R-Test)، واستخراج معامل الاتساق الداخلي بتطبيق معادلة (كرونباخ ألفا) على جميع مجالات الدراسة، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

المجال	معامل كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
الثقافة التنظيمية	٠,٨٧	٠,٨٥
الإبداع الإداري	٠,٩١	٠,٨٨
الكلي		٠,٨٤

يظهر من جدول (٢) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة تراوحت بين (٠,٨٧– ٠,٩١) أما بالنسبة لثبات الإعادة (test.R.test) فقد تراوحت قيم المجالات بين (٠,٨٥– ٠,٨٨) وبلغ معامل ثبات الإعادة للاختبار ككل (٠,٨٤) وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

تصحيح المقياس:

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء ضعيفة جداً درجة واحدة (١)، ضعيفة درجتان (٢)، متوسطة (٣) درجات، كبيرة (٤) درجات، كبيرة جداً

(٥) درجات، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

٥-١/٣= ١,٣٣ وبالتالي الفقرة التي تحصل على متوسط حسابي أقل من ٢,٣٣ منخفضة، والفقرة التي تحصل على متوسط حسابي من٢,٣٣-٣,٦٦ متوسطة ، والفقرة التي تحصل على متوسط حسابي من ٣,٦٦ إلى ٥,٠٠ مرتفعة.

إجراءا ت الدراسة:

أهم الإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف الدراسة:

- تحديد مجتمع الدراسة وعينته.
- الحصول على إحصائية بأعداد المديرين العاملين والمعلمين في مديريات ومدارس المملكة العربية السعودية للعام ٢٠١٣/٢٠١٤.
- الحصول على كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
- تطوير الاستبانة (أداة الدراسة) والتأكد من صدقها وثباتها.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واستردادها.
- إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- استخلاص النتائج وكتابة التوصيات.

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوسيطة :

- الجنس وله فئتان(ذكر، أنثى).
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات (١_٥) و(٦ _١٠) و(أكثر من ١١ سنة).
- الدرجة العلمية ولها ثلاث مستويات(دبلوم متوسط و بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- نوع التخصص وله فئتان (علمي، أدبي).

المتغيرات التابعة : وتشمل الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

المعالجة الإحصائية:

لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك باستخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية واختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي والثنائي، والمتعَّدد والمقارنات البعديه.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت تَعَرُّف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية ، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة على النحو الآتي :

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: " ما مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية " ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات توافر الثقافة التنظيمية والأداة ككل، ولكل فقرة من فقرات كل مجال، وفيما يلي عرض النتائج كما في الجدول(٣) .

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لمجالات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	**القيم التنظيمية**	٣,٩٣	٠,٧٧	١	مرتفعة
٤	**المعتقدات التنظيمية**	٣,٧٦	٠,٨٦	٢	مرتفعة
٣	**الاعراف التنظيمية**	٣,٦٩	٠,٨٦	٣	مرتفعة
٢	**التوقعات التنظيمية**	٣,٦٩	٠,٨٥	٣	مرتفعة
	الأداة ككل	٣,٧٧	٠,٥٧		مرتفعة

يظهر من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (٣,٩٣ – ٣,٦٩)، كان أعلاه لمجال "القيم التنظيمية" وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٩٣) يليه

في المرتبة الثانية مجال "المعتقدات التنظيمية،بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة مجال "الأعراف التنظيمية" بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبدرجة مرتفعة، و مجال "التوقعات التنظيمية" بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٧٧) وبدرجة مرتفعة.

وفي الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدا:

- **مجال القيم التنظيمية:**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال القيم التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٦	حماسة العاملين لتقديم الأفضل والتطور.	٤,٢٦	٠,٨٢	١	مرتفعة
٣	يتقبل العاملون الضغوط من أجل مصلحة العمل.	٤,٠١	٠,٩٥	٢	مرتفعة
٤	تقدم المدرسة خدمات مميزة لكادرها للمحافظة عليه.	٣,٩٧	٠,٨٨	٣	مرتفعة
٧	يعطى العاملون حرية في أداء مهامهم ولكن حسب النظام.	٣,٩١	٠,٨٧	٤	مرتفعة
٥	توافر القدرات الكافية لدى العاملين للتكيف مع المتغيرات.	٣,٨٥	٠,٧٨	٥	مرتفعة
١	التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم الموارد.	٣,٧٧	٠,٨٧	٦	مرتفعة
٢	توفير درجة عالية من الحرية في تقديم الأفكار الهادفة.	٣,٧٤	٠,٩٢	٧	مرتفعة
	المجال ككل	٣,٩٣	٠,٧٧		

يظهر من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤,٢٦) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " حماسة العاملين لتقديم الأفضل والتطور" وبين (٣,٧٤) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " توفير درجة عالية من الحرية في تقديم الأفكار الهادفة "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٩٣) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال التوقعات التنظيمية**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (٥).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال التوقعات التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٠	تسعى المدرسة دائما لتلبية توقعات العاملين من تحفيز وتسهيلات.	٣,٧٠	٠,٩٢	١	مرتفعة
١١	يحاول العاملون تلبية التوقعات المطلوبة منهم.	٣,٧٠	٠,٨٧	٢	مرتفعة
١٢	يتوقع من العاملين القيام بكافة واجباتهم طالما أنهم حصلوا على توقعاتهم.	٣,٦٩	١,٠٢	٣	مرتفعة
٩	توافر الأمن الوظيفي للعاملين طالما أنهم ملتزمون الأنظمة والقوانين.	٣,٦٨	١,٠١	٤	مرتفعة
٨	تميز الجهود المميزة للعاملين.	٣,٦٧	١,١٠	٥	مرتفعة
	المجال ككل	**٣,٦٩**	**٠,٨٥**		مرتفعة

يظهر من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣,٧٠) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " تسعى المدرسة دائما لتلبية توقعات العاملين من تحفيز وتسهيلات" وبين (٣,٦٧) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " تميز الجهود المميزة للعاملين"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٦٩) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال الأعراف التنظيمية**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال الأعراف التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٠	تطوير كفايات العاملين اللازمة لأداء مهماتهم.	٣,٧٤	١,٠٠	١	مرتفعة
١٦	الأخذ بمبدأ العقاب.	٣,٧٣	٠,٩٤	٢	مرتفعة
١٣	نقل المعلومات يكون بشكل هرمي.	٣,٧١	٠,٩٧	٣	مرتفعة
١٨	الحث على استخدام الموارد بالطرق المثلى.	٣,٧١	٠,٩٢	٣	مرتفعة
٢١	الاهتمام بالجانب الإنساني.	٣,٦٩	٠,٨٧	٥	مرتفعة
١٤	التأكيد على الالتزام بتعليمات إدارة التعليم.	٣,٦٩	١,٠١	٥	مرتفعة
١٩	التركيز على الخبرة في صنع القرار.	٣,٦٨	١,١٣	٧	مرتفعة
١٥	الاهتمام بالإجراءات الرسمية.	٣,٦٧	٠,٩١	٨	مرتفعة
١٧	تحديد الصلاحيات داخل المدرسة.	٣,٦٧	١,٠٨	٩٨	مرتفعة
	المجال ككل	٣,٦٩	٠,٨٦		مرتفعة

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣,٧٤) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " تطوير كفايات العاملين اللازمة لأداء مهماتهم " وبين (٣,٦٧) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " تحديد الصلاحيات داخل المدرسة "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٦٩) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال المعتقدات التنظيمية**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال المعتقدات التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٢	العدالة والمساواة بين العاملين.	٣,٩٠	٠,٨٧	١	مرتفعة
٢٩	العمل بروح الفريق.	٣,٨٩	١,٠٠	٢	مرتفعة
٢٤	الاعتماد على الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.	٣,٨٣	٠,٨٨	٣	مرتفعة
٢٥	السماح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي.	٣,٧٧	٠,٨٧	٤	مرتفعة
٢٦	انجاز العمل في الوقت المطلوب.	٣,٧٤	٠,٩٢	٥	مرتفعة
٣٠	تهيئة المناخ الملائم لتأدية الواجبات.	٣,٦٩	٠,٨٨	٦	مرتفعة
٢٧	الاهتمام بمشكلات العاملين في المدرسة.	٣,٦٧	٠,٨٧	٧	مرتفعة
٢٨	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.	٣,٦٧	٠,٨٩	٧	مرتفعة
٢٣	المشاركة في صنع القرار.	٣,٦٧	٠,٩٤	٧	مرتفعة
	المجال ككل	٣,٧٦	٠,٨٦		مرتفعة

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣,٩٠) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " العدالة والمساواة بين العاملين " وبين (٣,٦٧) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " المشاركة في صنع القرار "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٧٦) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات توافر الإبداع والأداة ككل، ولكل فقرة من فقرات كل مجال، وفيما يلي عرض النتائج كما في الجدول(٨):

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لمجالات الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢	الطلاقة	٤,١٧	٠,٤٧	١	مرتفعة
١	الحساسية للمشكلات	٤,٠٦	٠,٥١	٢	مرتفعة
٤	المرونة	٤,٠١	٠,٥٤	٣	مرتفعة
٦	إنتاج الأفكار وتحليلها	٣,٨٥	٠,٥٥	٤	مرتفعة
٣	الأصالة	٣,٨١	٠,٦٧	٥	مرتفعة
٥	مواصلة الاتجاه (الهدف)	٣,٧٧	٠,٦٧	٦	مرتفعة
٧	تقييم الأفكار وتنفيذها	٣,٧٢	٠,٦٩	٧	مرتفعة
	الأداة ككل	٣,٩١	٠,٤٥		مرتفعة

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الإبداع الإداري تراوحت ما بين (٤,١٧ – ٣,٧٢)، كان أعلاه لمجال "الطلاقة" وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤,١٧) يليه في المرتبة الثانية مجال "الحساسية للمشكلات، بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة مجال "المرونة بمتوسط حسابي (٤,٠١) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال "إنتاج الأفكار وتحليلها" بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وبدرجة مرتفعة ، وفي المرتبة الخامسة مجال " الأصالة" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبدرجة مرتفعة ، وفي المرتبة السادسة "مواصلة الاتجاه" بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة السابعة "تقييم الأفكار وتنفيذها " بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٩١) وبدرجة مرتفعة.

وفي الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدا:

- **مجال الحساسية للمشكلات:**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣	الحرص على معرفة أوجه القصور في العمل	٤,١٥	٠,٨٩	١	مرتفعة
٢	وضع خطط لمواجهة المشكلات المحتملة.	٤,١٠	٠,٨٥	٢	مرتفعة
١	توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	٤,٠٨	٠,٩٥	٣	مرتفعة
٤	تحديد المشكلة وطرق علاجها.	٤,٠٤	٠,٨٦	٤	مرتفعة
٥	تحديد مصدر المشكلة.	٤,٠١	٠,٧٧	٥	مرتفعة
٦	تحديد أبعاد المشكلة بوضوح.	٣,٩٥	١,٠١	٦	مرتفعة
	المجال ككل	٤,٠٦	٠,٥١		مرتفعة

يظهر من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤,١٥) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " الحرص على معرفة أوجه القصور في العمل " وبين (٣,٩٥) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " تحديد أبعاد المشكلة بوضوح "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤,٠٦) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال الطلاقة**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال الطلاقة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٧	إيجاد حلول متنوعة للمشكلات الطارئة.	٤,٢٨	٠,٧١	١	مرتفعة
١١	السعي للتطور دائما.	٤,٢٤	٠,٨٢	٢	مرتفعة
١٢	تقبل التحديات للتغلب عليها.	٤,٢١	٠,٦٩	٣	مرتفعة
١٠	ابتكار أفكار جديدة.	٤,١٨	٠,٧٧	٤	مرتفعة

١٢	تقديم أكثر من حل للمشكلة	٤,١٧	٠,٧٧	٥	مرتفعة
٩	المقدرة على استخدام عدة بدائل	**٣,٩٤**	٠,٨٤	٦	مرتفعة
	المجال ككل	٤,١٧	٠,٤٧		مرتفعة

يظهر من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤,٢٨) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " إيجاد حلول متنوعة للمشكلات الطارئة." وبين (٣,٩٤) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " المقدرة على استخدام عدة بدائل "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤,١٧) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال الأصالة**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (١١).

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال الأصالة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٧	طرح الأفكار الجديدة لتحسين العمل	٣,٨٨	٠,٧٠	١	مرتفعة
١٤	الابتعاد عن التقليد والتكرار.	٣,٨٦	٠,٧٠	٢	مرتفعة
١٩	عدم التسرع في إصدار القرارات.	٣,٨٥	٠,٨٤	٣	مرتفعة
١٦	البحث عن التجديد والإبداع بشكل مستمر.	٣,٨٢	١,٠٥	٣	مرتفعة
١٣	انجاز المهام بأسلوب متجدد.	٣,٨٠	٠,٩٣	٥	مرتفعة
١٨	تقبل المشكلات والعمل على تحليلها ومواجهتها.	٣,٧٨	٠,٩٥	٦	مرتفعة
١٥	إدارة الحوار بالحجة والإقناع عند حدوث مشكلة.	٣,٦٨	١,١٧	٧	مرتفعة
	المجال ككل	٣,٨١	٠,٦٧		مرتفعة

يظهر من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣,٨٨) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " طرح الأفكار الجديدة لتحسين العمل " وبين (٣,٦٨) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " إدارة الحوار بالحجة والإقناع عند حدوث مشكلة "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٨١) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال المرونة**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (١٢).

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال المرونة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢١	الانفتاح على الأفكار الجديدة.	٤,٢٨	٠,٧٩	١	مرتفعة
٢٠	الحرية في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل.	٤,١٥	٠,٨١	٢	مرتفعة
٢٤	احترام الرأي الآخر.	٤,٠٧	٠,٨٢	٣	مرتفعة
٢٣	تناول المشكلة من جوانبها المختلفة للوصول لأكبر عدد ممكن من الحلول.	٣,٨٨	٠,٩٥	٤	مرتفعة
٢٢	التخلص من الأفكار والروتين التقليدي في العمل والبحث عن أساليب جديدة.	٣,٨٤	٠,٩٧	٥	مرتفعة
٢٥	المرونة في تغيير المواقف الشخصية.	٣,٨١	٠,٩٧	٦	مرتفعة
	المجال ككل	٤,٠١	٠,٥٤		مرتفعة

يظهر من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤,٢٨) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " الانفتاح على الأفكار الجديدة." وبين (٣,٨١) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " المرونة في تغيير المواقف الشخصية."، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤,٠١) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال مواصلة الاتجاه (الهدف) :**

للإجابة على الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (١٣).

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال مواصلة الاتجاه (الهدف) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٧	الحماسة لتحقيق الأهداف.	٣,٩٧	٠,٩٦	١	مرتفعة
٢٨	تعزيز أي فكرة طالما أنها بالاتجاه الصحيح.	٣,٨٩	١,٢٤	٢	مرتفعة
٣٠	إعطاء الوقت الكافي للأفكار الجديدة لتثبت جدواها.	٣,٧٨	٠,٩٦	٣	مرتفعة
٢٩	بذل أقصى الطاقات لتحقيق الأهداف المنشودة.	٣,٦٣	١,٠٩	٤	متوسطة
٢٦	متابعة تحقق الأهداف باستمرار.	٣,٥٩	١,٣٧	٥	متوسطة
	المجال ككل	٣,٧٧	٠,٦٧		مرتفعة

يظهر من الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣,٩٧) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " الحماسة لتحقيق الأهداف " وبين (٣,٥٩) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " متابعة تحقق الأهداف باستمرار"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٧٧) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال إنتاج الأفكار وتحليلها**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (١٤).

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال إنتاج الأفكار وتحليلها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣٥	دراسة جميع الأفكار وتحليلها.	**٤,٣٥**	٠,٧٧	١	مرتفعة

٣٦	تجميع الأفكار المتمايزة لتكوين أفكار جديدة.	٤,١٩	٠,٧٦	٢	مرتفعة
٣٧	استبعاد الأفكار غير الواضحة.	٣,٨٥	١,٠٥	٣	مرتفعة
٣٩	بناء الاستنتاجات بعد تحليل الأفكار وربطها.	٣,٨٠	١,٠٨	٤	مرتفعة
٣٣	التخلص من الأفكار المعيقة للتعامل مع التغيير.	٣,٨٠	١,٠١	٥	مرتفعة
٣٨	استبعاد الأفكار غير المرتبطة بالأهداف.	٣,٧٣	٠,٩٢	٦	مرتفعة
٣١	استخدام أساليب العصف الذهني لإنتاج الأفكار.	٣,٧٠	١,٠٩	٧	مرتفعة
٣٢	طرح الأسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج الأفكار الجديدة.	٣,٦٢	١,٠٩	٨	متوسطة
٣٤	إشراك جميع العاملين في تقديم الأفكار المناسبة لحل المشكلات.	٣,٦٠	١,٠٤	٩	متوسطة
المجال ككل		٣,٨٥	٠,٥٥		مرتفعة

يظهر من الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤,٣٥) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " دراسة جميع الأفكار وتحليلها." وبين (٣,٦٠) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " إشراك جميع العاملين في تقديم الأفكار المناسبة لحل المشكلات. "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٨٥) وبدرجة مرتفعة.

- **مجال تقييم الأفكار وتنفيذها**

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة كما هو موضح في الجدول (١٥).

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال تقييم الأفكار وتنفيذها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤٤	وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ الأفكار.	٣,٩٩	٠,٩٩	١	مرتفعة
٤٨	تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الأفكار.	٣,٨٥	٠,٩٣	٢	مرتفعة
٤٥	الحرص على الإجماع في تبني تنفيذ الأفكار.	٣,٨١	١,٠٣	٣	مرتفعة
٤٢	تقييم الأفكار بالاعتماد على واقع المدرسة وإمكاناتها.	٣,٨١	١,٠٣	٤	مرتفعة
٤٦	تحديد أساليب تنفيذ الأفكار وفق الإمكانات المتاحة.	٣,٧٤	١,٠٢	٥	مرتفعة

٤٧	محاولة توفير الإمكانات اللازمة لتنفيذ الأفكار.	٣,٧١	١,٠٥	٦	مرتفعة
٤٠	تقييم الأفكار في ضوء مشاركتها في تحقيق الأهداف.	٣,٦٠	١,٠٠	٧	متوسطة
٤٣	تحويل الأفكار إلى حلول.	٣,٥٨	٠,٩٧	٨	متوسطة
٤١	تقييم الأفكار وفق معايير محددة سلفاً.	٣,٣٩	١,٠٧	٩	متوسطة
	المجال ككل	٣,٧٢	٠,٦٧		مرتفعة

يظهر من الجدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣,٩٩) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ الأفكار" وبين (٣,٣٩) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " تقييم الأفكار وفق معايير محددة سلفاً "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٧٢) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية تعزى لكل من (الجنس)، (الخبرة)، (الدرجة العلمية)، (التخصص)؟

فيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الموهوبين في المملكة العربية السعودية تبعاً لكل متغير من متغيرات الدراسة:

١- النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغيّر الجنس.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية ، تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد ككل، كما تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples t-test، وكانت النتائج كما في الجدول (١٦).

جدول (١٦)

نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية ، تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	١٥٠	٣,٦٧	٠,٤٨	٠,٨٠٣	٢٨٨	٠,٤٢
أنثى	١٤٠	٣,٦٤	٠,٤٥			

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (١٦) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية في ضوء متغير الجنس، وقد تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة تلك الفروق في ضوء متغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات المديرين والمعلمين لم تكن دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة لها (٠,٨٠٣) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

٢- النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية ، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على البعد، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (من١- ٥ سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١١ سنة)، وكانت النتائج كما في الجدول (١٧).

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة / الإحصاءات الوصفية	من١- ٥ سنوات	من ٦ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١١ سنوات
المتوسط الحسابي	٣,٥٨	٣,٦١	٣,٨٥
الانحراف المعياري	٠,٣٨	٠,٤٧	٠,٥٤
العدد	٨٧	١٠٢	١٠١

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (١٧) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية في ضوء متغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (من١- ٥ سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١١ سنة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (١٨).

جدول (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٧,٥٩٠	٢	٣,٧٩٥	١٨,٠٨٥	٠,٠٠٠*
داخل المجموعات	١٢١,٩٢٢	٢٨٧	٠,٤٢٥		
المجموع	١٢٩,٥١٢	٢٨٩			

* دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥ ≥ α)

تشير النتائج في الجدول (١٨) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة لها (١٨,٠٨٥) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ ≥ α).

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في تقديرات عينة الدراسة، تم استخدام طريقة "شيفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول (١٩).

جدول (١٩)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للكشف عن مصدر الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	١-٥ سنوات	من ٦ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١١ سنة
١- ٥ سنوات	٣,٥٨	-	٠,٠٣	*٠,٢٧
من ٦ إلى ١٠ سنوات	٣,٦١	-	-	*٠,٢٤
أكثر من ١١ سنوات	٣,٨٥	-	-	-

* دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥ ≥ α)

تبين النتائج في الجدول (١٩) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية كان بين تقديرات العينة من ذوي الخبرة (أكثر من ١١ سنة) من جهة، وبين تقديرات العينة من ذوي الخبرة (١- ٥ سنوات) وذوي الخبرة (من ٦ إلى ١٠ سنوات) من جهة أخرى ولصالح تقديرات أعضاء العينة من ذوي الخبرة (أكثر من ١١ سنة).

- النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغيّر الدرجة العلمية.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على البعد، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (دبلوم متوسط وبكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، وكانت النتائج كما في الجدول (٢٠).

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الرتبة الأكاديمية / الإحصاءات الوصفية	دبلوم متوسط وبكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
المتوسط الحسابي	٣,٥٩	٣,٦٥	٣,٩٤
الانحراف المعياري	٠,٤٠	٠,٤٩	٠,٥٤
العدد	٢٣٠	٥١	٩

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٢٠) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية في ضوء متغير الدرجة العلمية، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢١).

جدول (٢١)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية ، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٨,٦٦٠	٢	٤,٣٣٠	٢٠,٨١٨	*٠,٠٠٠
داخل المجموعات	١٢٠,٨٥٢	٢٨٧	٠,٤٢١		
المجموع	١٢٩,٥١٢	٢٨٩			

* دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

تشير النتائج في الجدول (٢١) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أعضاء عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة لها (٢٠,٨١٨) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية في تقديرات عينة الدراسة، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة "شيفيه" (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (٢٢).

جدول (٢٢)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للكشف عن مصدر الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية ، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط وبكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
دبلوم متوسط وبكالوريوس	٣,٥٩	-	٠,٠٦	*٠,٣٥
ماجستير	٣,٦٥	-	-	*٠,٢٩
دكتوراة	٣,٩٤	-	-	-

* دالة إحصائياً عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

تبين النتائج في الجدول (٢٢) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة كان بين تقديرات العينة من ذوي الدرجة العلمية (دكتوراة) من جهة، وبين تقديرات أفراد العينة من ذوي الدرجة العلمية (دبلوم متوسط وبكالوريوس) وذوي الدرجة العلمية (دكتوراة) من جهة أخرى ولصالح تقديرات أعضاء العينة من ذوي الدرجة العلمية (دكتوراة).

٤- النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغيّر التخصص.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغيّر التخصص (علمي، أدبي)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد ، كما تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples t-test، وكانت النتائج كما في الجدول (٢٣).

جدول (٢٣)

نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغيّر التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
علمي	١٥٥	٣,٧٤	٠,٥٧	١,٥٧	٢٨٨	٠,١١٧
أدبي	١٣٥	٣,٦٦	٠,٦٥			

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٢٣) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الثقافة التنظيمية، تبعاً لمتغيّر التخصص ، وقد تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة تلك الفروق في ضوء متغير التخصص، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لم تكن دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة لها (١,٥٧) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية تعزى لكل من (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص)؟

فيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري تبعاً لكل متغير من متغيرات الدراسة:

١- النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغيّر الجنس.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري، تبعاً لمتغيّر الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البُعد، كما تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples t-test، وكانت النتائج كما في الجدول (٢٤).

جدول (٢٤)

نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	١٥٠	٣,٦٧	٠,٤٩	١,٠١٥-	٢٨٨	٠,٣١١
أنثى	١٤٠	٣,٧٢	٠,٥٩			

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٢٤) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة، وفقاً لمتغير الجنس، وقد تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة تلك الفروق في ضوء متغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق غير دالة إحصائيا، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة لها (-١,٠١٥) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

٢- النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (١- ٥ سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١١ سنة)، وكانت النتائج كما في الجدول (٢٥).

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة / الإحصاءات الوصفية	من١- ٥ سنوات	من ٦ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١١ سنوات
المتوسط الحسابي	٣,٦٠	٣,٦٩	٣,٨١
الانحراف المعياري	٠,٤٦	٠,٤٨	٠,٦٤
العدد	٨٧	١٠٢	١٠١

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٢٥) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، تم استخدام تحليل التباين الأحـادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢٦).

جدول (٢٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣,٨٥٥	٢	١,٩٢٧	٧,٠٨١	*٠,٠٠١
داخل المجموعات	١٥٨,١٣٥	٢٨٧	٠,٥٥٠		
المجموع	١٦١,٩٩٠	٢٨٩			

* دالة إحصائياً عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

تشير النتائج في الجدول (٢٦) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة لها (٧,٠٨١) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ ≥ α).

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة "شيفيه" (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (٢٧).

جدول (٢٧)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للكشف عن مصدر الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	من١- ٥ سنوات	من ٦ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١١ سنوات
١- ٥ سنوات	٣,٦٠	-	٠,٠٩	*٠,٢١
من ٦ إلى ١٠ سنوات	٣,٦٩	-	-	٠,١٢
أكثر من ١١ سنة	٣,٨١	-	-	-

* دالة إحصائياً عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

تبين النتائج في الجدول (٢٧) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري كان بين تقديرات أفراد العينة من ذوي الخبرة (أكثر من ١١ سنة)، وبين تقديرات أفراد العينة (١- ٥ سنوات) ولصالح تقديرات في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية من ذوي الخبرة (أكثر من ١١ سنة.

٣- النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري تبعاً لمتغيّر الدرجة العلمية.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري، تبعاً لمتغيّر الدرجة العلمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (٢٨).

جدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية / الإحصاءات الوصفية	دبلوم متوسط وبكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
المتوسط الحسابي	٣,٦٤	٣,٧١	٣,٨٠
الانحراف المعياري	٠,٤٧	٠,٥٧	٠,٦٠
العدد	٢٣٠	٥١	٩

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٢٨) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢٩).

جدول (٢٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٩٨٩	٢	٠,٩٩٥	٣,٦١١	*٠,٠٢٨
داخل المجموعات	١٦٠,٠٠١	٢٨٧	٠,٥٥٧		
المجموع	١٦١,٩٩٠	٢٨٩			

* دالة إحصائياً عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

تشير النتائج في الجدول (٢٩) إلى وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الدرجة العلمية،

حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة لها (٣,٦١١) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ ≤ α).

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة "شيفيه" (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (٣٠).

جدول (٣٠)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للكشف عن مصدر الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري ، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط وبكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
دبلوم متوسط وبكالوريوس	٣,٦٤	-	٠,٠٧	*٠,١٦
ماجستير	٣,٧١	-	-	٠,٠٩
دكتوراة	٣,٨٠	-	-	-

* دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥ ≤ α)

تبين النتائج في الجدول (٣٠) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستويات الإبداع الإداري كان بين تقديرات من ذوي الدرجة العلمية (دكتوراة) وبين تقديرات أفراد العينة من ذوي الدرجة العلمية (دبلوم متوسط وبكالوريوس) ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة من ذوي الدرجة العلمية (دكتوراة).

٤- النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الإبداع الإداري، تبعاً لمتغيّر التخصص.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغيّر التخصص (علمي، أدبي)، تم استخراج المتوسطات

الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد، كما تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples t-test، وكانت النتائج كما في الجدول (٣١).

جدول (٣١)
نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الإبداع الإداري، تبعاً لمتغيّر التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
علمي	١٥٥	٣,٧٥	٠,٣٤	٢,٣٢٠	٢٨٨	٠,٠٠٦
أدبي	١٣٥	٣,٦٣	٠,٥٩			

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٣١) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية لمستوى الإبداع الإداري، تبعاً لمتغيّر التخصص ، وقد تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة تلك الفروق في ضوء متغير التخصص، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لم تكن دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة لها (٢,٣٢٠) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلاب الموهوبين في المملكة العربية السعودية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية، والجدول (٣٢) يوضح ذلك.

جدول (٣٢)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية

المجال		الحساسية للمشكلات	الطلاقة	الأصالة	المرونة	مواصلة الاتجاه	إنتاج الأفكار وتحليلها	تقييم الأفكار وتنفيذها	الإبداع الإداري ككل
القيم التنظيمية	معامل الارتباط ر	(**)664.	(**)680.	(**)657.	(**)457.	(**)450.	(**)386.	0.553(**)	.577**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290	290	290	290	290
التوقعات التنظيمية	معامل الارتباط ر	(**)554.	(**)640.	(**)680.	(**)245.	(**)317.	(**)295.	(**)350.	.570**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290	290	290	290	290
الاعراف التنظيمية	معامل الارتباط ر	(**)572.	(**)669.	(**)651.	(**)291.	(*)117.	(**)215.	(**)243.	.575**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.026	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290	290	290	290	290
المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط ر	(**)583.	(**)666.	(**)671.	(**)313.	(**)395.	(**)460.	(**)473.	.585**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	290	290	290	290	290	290	290	290
الثقافة التنظيمية ككل	معامل الارتباط ر	(**)681.	(**)621.	(**)562.	(**)449.	(**)449.	(**)471.	(**)553.	.686**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	(**)245.	(**)317.	(**)295.	(**)350.	.000
	العدد	290	290	290	290	290	290	290	290

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٣٢) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمدراء.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت تَعَرُّف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية، وتفسير هذه النتائج بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو التالي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية ؟

أظهرت نتائج المتعلقة بهذا السؤال الواردة في جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (٣,٩٣ – ٣,٦٠)، كان أعلاه لمجال "القيم التنظيمية" وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٩٣) يليه في المرتبة الثانية مجال "المعتقدات التنظيمية،بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة مجال "الأعراف التنظيمية" بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال "التوقعات التنظيمية" بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٧٥) وبدرجة مرتفعة.

ويعزى ذلك إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأن الثقافة التنظيمية تعَّد عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة، لذا يفترض على المديرين والمعلمين أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك

النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

وقد يعزى ذلك إلى إدراك عينة الدراسة أن الثقافة التنظيمية أصبحت جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة، فالكثير من المديرين والمعلمين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، فهي التي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها توجد ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. فالثقافة التنظيمية هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، وهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم. الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أنها من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو هين (٢٠١٠) التي هدفت إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظات غزة والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة موزافاري وسلطاني وبوزورقزاد (Mozaffari, Soltani & Bozorgzad, 2012) والتي هدفت تعَرُّف مستوى الثقافة التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في محافظة أصفهان، وجاءت النتائج بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في مدارس الموهوبين من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسطات الحسابية لمجالات الإبداع الإداري تراوحت ما بين (٤,١٧ – ٣,٧٢)، كان أعلاه لمجال "الطلاقة" وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤,١٧) يليه في المرتبة الثانية مجال "الحساسية للمشكلات ، بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة مجال "المرونة بمتوسط حسابي (٤,٠١) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال "إنتاج الأفكار وتحليلها" بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وبدرجة مرتفعة ، وفي المرتبة الخامسة مجال " الأصالة" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبدرجة مرتفعة ، وفي المرتبة السادسة "مواصلة الاتجاه" بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة السابعة "تقييم الأفكار وتنفيذها " بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٩١) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى وعي أفراد الدراسة بأن العصر الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية، أضف إلى ذلك وعي أفراد عينة الدراسة بأن الإبداع مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها، وبالتالي فهم يسعون إلى الرقي بالمنظمة التي ينتمون اليها، وهذا يتطلب دعم قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث

يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. حيث ترى عينة الدراسة بأن المدرسة يتوفر بها جو من الحرية، وتمتلك الإدارة المدرسية الحساسية للمشكلات من حيث توقع المشكلات قبل حدوثها، وتحديد مصادر المشكلة وأبعادها وطرق علاجها، ويعمل العاملون في الإدارة المدرسية باستمرار على ابتكار الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجههم في المدرسة، ويقبلون التحدي مبتعّدين عن التكرار والتقليد، وهم لا يتسرعون باتخاذ القرارات بل يدرسونها بطريقة علمية متعين الطرق العلمية المختلفة كالعصف الذهني والتحليل والحجة والبرهان ، ويبذلون أقصى الطاقات لتحقيق الأهداف المنشودة ، ولا يميلون إلى الروتين في أعمالهم.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى وعي عينة الدراسة بأن بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات تعتبر ذات أثر على العملية الإبداعية، أضف إلى ذلك أن عينة الدراسة تدرك بأن نجاح المنظمة يتوقف على التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل الأمر الذي له تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين، لذلك تنتهج الإدارة الأسلوب الجيد في التعامل مع العاملين ، اذ يؤدي ذلك إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي إلى ايجاد وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة توريمان (Toremen,2003) والتي هدفت تعَّرُف العوامل التي تمكن المديرين من إدارة المدرسة إدارة إبداعية، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية كذلك مع نتائج دراسة العرفج(٢٠١١) والتي هدفت تعرف واقع الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض حيث جاء بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية تعزى لكل من (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص)؟؟

الجنس: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات البعد والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بغض النظر عن جنسهم لأهمية الثقافة التنظيمية، وبالتالي فهم يرون أنها تمارس بدرجة تقدير مرتفعة لاقتناعهم بجدوى ممارستها لما لها من أهمية تنعكس ايجابا على أداء المؤسسة، وكلاهما يعمل على تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية، والتأكيد على ضرورة ،تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات ، ويؤكدان على ضرورة الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً بين المرؤسين في التنظيم ورأس الهرم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقبل (٢٠١٠) والتي لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

الخبرة: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح من خبرتهم أكثر من ١١ سنة وهذه نتيجة منطقية ، فكلما زادت خبرة الشخص تغيرت رؤيته للأمور، وأصبح أكثر اهتماما بوجود الثقافة التنظيمية في المدرسة التي يعمل بها ، وبالتالي فهو يدرك آلية ممارستها من عدمها، فعدد سنوات الخبرة التي مارسها المدير أو المعلم من خلال الدورات المتنوعة، ونشر الأبحاث العلمية، والمشاركة في المؤتمرات، وتقديم إستشارت في مختلف المؤسسات، أكثر ممن هم دونه، جعلته يدرك هذه المظاهر المتعلقة بممارسة الثقافة التنظيمية ويتلمس وجودها.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقبل (٢٠١٠) والتي لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدرجة العلمية: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يحملون درجة الدكتوراة ، فهؤلاء بحكم دراستهم الطويلة ومتابعتهم للدراسات والأبحاث ومشاركتهم في المحاضرات المتنوعة تولدت لديهم قناعة قوية بضرورة ممارسة الثقافة التنظيمية في مدارسهم. ويمكن تفسير ذلك بأن عدد سنوات الدراسة في المراحل الجامعية المختلفة لها علاقة في درجة ممارسة المديرين والمعلمين للثقافة التنظيمية .

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخويصي (٢٠٠٩).

التخصص: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات البعد والأداة ككل تبعاً لمتغير التخصص، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بغض النظر عن تخصصهم لأهمية الثقافة التنظيمية، وبالتالي فهم يرون أنها تمارس بدرجة تقدير مرتفعة لاقتناعهم بجدوى ممارستها لما لها من أهمية تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية تعزى لكل من (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص)؟

الجنس: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات البعد والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بغض النظر عن جنسهم لأهمية الإبداع الإداري، وبالتالي فهم يرون أنه يمارس بدرجة تقدير مرتفعة لاقتناعهم بجدوى ممارسته لما له من أهمية تنعكس ايجابا على أداء المؤسسة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري(٢٠١١) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس .

الخبرة : أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح من خبرتهم أكثر من ١١ سنة وهذه نتيجة منطقية ، فكلما زادت خبرة الشخص تغيرت رؤيته للأمور، وأصبح أكثر اهتماما بضرورة توافر الإبداع الإداري في المدرسة التي يعمل بها، وبالتالي فهو يدرك آلية ممارسته من عدمه، فعدد سنوات الخبرة التي مارسها المدير أو المعلم من خلال الدورات المتنوعة، ونشر الأبحاث العلمية، والمشاركة في المؤتمرات، وتقديم إستشارت في مختلف المؤسسات، أكثر ممن هم دونه، جعلته يدرك هذه المظاهر المتعلقة بممارسة الإبداع الإداري لما له من أهمية. فهؤلاء تزداد الفكرة وضوحا حول أن الإبداع الإداري مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها.

الدرجة العلمية : أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يحملون درجة الدكتوراة ، فهؤلاء بحكم دراستهم الطويلة ومتابعتهم للدراسات والأبحاث ومشاركتهم في المحاضرات المتنوعة تولدت لديهم قناعة قوية بضرورة توافر الإبداع الإداري في مدارسهم. ويمكن تفسير ذلك بأن عدد سنوات الدراسة في المراحل الجامعية المختلفة لها علاقة في درجة ممارسة المدراء والمعلمين للابداع الاداري ، ومع تطور الخبرة وزيادة المؤهل العلمي يصبح هؤلاء أكثر تحديدا للإجراءات التي تسهم بتعزيز وتنمية الإبداع كإيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزي، يجعل التنظيم منفتحاً على التنظيمات الأخرى بعيداً عن المركزية التي تحد من تطوير علاقاته مع التنظيمات الأخرى ، وتجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد، بعيداً عن التعقيدات الإدارية التي تعطل العمل وتقتل روح الإبداع والتحرر من الرقابة، التي تحقق المشاركة في اتخاذ القرار بعيداً عن الأوامر والرقابة وتؤكد على الثقة المتبادلة بين القوى الموجودة في التنظيم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخويصي (٢٠٠٩) والتي لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

التخصص: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات البعد والأداة ككل تبعاً لمتغير التخصص، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بغض النظر عن تخصصهم لأهمية الإبداع الإداري في المدرسة، وبالتالي فهم يرون أنه يمارس بدرجة تقدير مرتفعة لاقتناعهم بجدوى ممارسته لما له من أهمية تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسة. فهم وبغض النظر عن تخصصهم يرون بأن الإبداع الإداري أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق

جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلاب الموهوبين في المملكة العربية السعودية ؟

أشارت النتائج الواردة في جدول(٣٢) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى الإبداع الإداري .

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وجعلها منطلقا أساسيا في عملها.

أضف إلى ذلك أن على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين، لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين .

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٢) والتي هدفت تعَرُّف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتبين وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات ومنها:

١. زيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

٢. أن يعمل مديرو المدارس على تعزيز الثقافة التنظيمية بمدارسهم باستمرار ووضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق ذلك وتنمية الابداع في مدارسهم.

٣. عقد ورشات تطبيقية لتنمية أساليب الإبداع الإداري في المدارس.

٤. إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة في مجتمعات أخرى ومراحل دراسية مختلفة.

المراجع:

المراجع العربية:

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض، إدارة الموهوبين. (٢٠١٣). **ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته.** الرياض: وزارة التربية والتعليم.

ابو جامع، ابراهيم. (٢٠٠٩). **الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية.** المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

أبو مغيليق، أماني.(٢٠١٢). **علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها**(رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة.

ابو هين، وداد. (٢٠١٠). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر غزة.

التميمي، فواز وسليمان، منير. (٢٠١١). **درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم.** وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الجغيمان، عبد الله. (٢٠١٢). الأداء التدريسي لمعلمي تربية الموهوبين في تنفيذ الأنموذج الأثرائي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. **مجلة جامعة الملك سعود،** (٨)٤، ص.ص ٧٣-٨٢.

جروان، عبد الرحمن فتحي. (٢٠١٢). **الموهبة والتفوق والإبداع**، الطبعة الثالثة دار الفكر: عمان، الأردن.

جروان، عبد الرحمن فتحي. (٢٠٠٢). **أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم**، ، دار الفكر: عمان، الأردن.

الحارثي، مشعل. (٢٠١٢). **واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة.** كلية التربية، جامعة أم القرى.

حريم، حسين. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: **سلوك الأَفراد والجماعات في منظمات الأعمال.** عمان: دار الحامد.

الحقباني، تركي. (١٩٩٨). **أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري :دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية،** (رسالة ماجستير غير منشوره). كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

الخريصي، تهاني. (٢٠٠٩). المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك التعليمية. **مجلة جامعة أم القرى (٣)٤.**

الدعدي، دلال. (٢٠١١). **العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة ام القرى.** قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الدهان، أميمة. (٢٠١٠). **نظريات منظمات الأعمال.** عمان: مطبعة الصفدي.

الرفاعي، يحيى. (٢٠٠٨). **أثر بعض مبادئ الحلول الابتكارية للمشكلات وفق نظرية تريز (TRIZ) في تنمية التفكير الإبداعي لدى عينة من الطلبة الموهوبين بالصف الأول الثانوي العام بمنطقة عسير**. كلية التربية، جامعة أم القرى.

الزهراني، احمد. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي, **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. المملكة العربية السعودية. جامعة أم القرى.

سعادة، جودت. (٢٠١٠). **أساليب تدريس الموهوبين والمتفوقين**. عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.

السعود. راتب. (٢٠٠٩). **الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق**. عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السلمي، فهد. (٢٠٠٨). ممارسة إدارة الوقت في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، **(رسالة ماجستير منشورة)**. المملكة العربية السعودية .جامعة أم القرى.

العاجز، فؤاد وشلدان، فايز. (٢٠١٠). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. **مجلة الجامعة الإسلامية ١** (١٨). ٨٢-١٠٩.

عبد الفتاح، نبيل (١٩٩٥).مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات.الإداري، **مجلة جامعة دمشق، ٤٩-٧٤.**

العجمي، محمد. (٢٠١٠). **الإدارة والتخطيط التربوي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة.

العرفج، اريج. (٢٠١٢). **واقع الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية،** جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العميان، محمود. (٢٠١٠). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، هلالة. (٢٠١١). علاقة النمط القيادي لمشرفات الإدارة بالإبداع الإداري لدى مديرات الثانوية بمدينة الرياض. **مجلة جامعة أم القرى (٤)٢.**

عليان، ديمة. (٢٠١٢). تعَرُّف الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و "رام الله والبيرة"**(رسالة ماجستير منشورة).** جامعة النجاح الوطنية.

الفالح، نايف سليمان. (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية.**(رسالة ماجستير غير منشورة)،** الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الفراج، اسامة. (٢٠١١). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** ١(٢٧). ٢٦٧-٣٤٧.

القريوتي، محمد. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي: **دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الكليبي، صالح. (٢٠١٢).الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الإدارة العامة، **(رسالة دكتوراه منشوره)**. جامعة سانت كليمنتس العالمية.

اللوزي، موسى. (٢٠٠٣). **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم جديدة**. عمان: دار وائل للنشر.

مارش، جيمس؛ وسايمون، هيربرت. (٢٠٠١). **المنظمات،** (ترجمة: عبد الرحمن بن احمد هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.

المتروك، نوف. (٢٠١٢). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية **(رسالة ماجستير منشورة)**. ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم. (١٩٩٥). **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

مركز التدريب التربوي بإدارة التعلم (٢٠٠٣). **الدليل الإشرافي لمشرف التدريب في المدرسة مفهومة، مبرراته، كفاياته، مهامة**. محافظة المجمعة، المملكة العربية السعودية.

المصري، كمال. (٢٠١١). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم**. قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية.

مصطفى، يوسف. (٢٠٠٧). **الإدارة التربوية مداخل جديدة.... لعالم جديد**. الفيوم: دار الفكر العربي.

المغربي، كامل. (١٩٩٥). **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.** عمان: دار الفكر.

المقبل، عبير. (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض .المملكة العربية السعودية، **(رسالة ماجستير منشورة).** جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ناصر، إبراهيم والزبون، محمد (٢٠١٤)، **الفكر التربوي المعاصر.** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

نجم، نجم. (٢٠٠٣). **إدارة الابتكار المفهوم والخصائص والتجارب الحديثة.** عمان: دار وائل للنشر.

هوانه، وليد وتقي،محمد (١٩٩٤). **مدخل إلى الإدارة التربوية (الوظائف والمهارات).** الكويت: مكتبة الفلاح.

اليوسف، خلود. (٢٠١٢). الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (الواقع / الأهمية / المعوقات). **مجلة جامعة أم القرى (٢)**٦.

المراجع الأجنبية:

Buttner, E., Gryskiewicz, N. & Hidore, C. (2000). The Relationship between Styles of Creativity and Managerial Skills Assessment. **British Journal of Management**, Vol. 10, 228-238

Daft, R. (2007). **Organizational Theory and Design**. Cram 101. Com. AIPI Publication.

Ghorbani, M. & Razavi, n. (2011). The Study of the Relationship Between Organizational Culture and Conflict Management. **Middle-East Journal of Scientific Research** ,10 (6): 711-717.

Isiki, A & Gursel, M. (2013). Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. **Educational Consultancy and Research Center**, **Educational Sciences: Theory & Practice** - **13(1)**.

Ozmatyali, I., Birol, C., Silman, F. & Caglar, M., (2012). ORGANIZATIONAL CULTURE AT HIGH SCHOOLS IN TRNC: A COMPARATIVE CASE STUDY. (**H. U. Journal of Education**) **42:356-366 [20121**.

Robbins, S. & Judge, T. (2010). **Essentials of Organizational Behavior**. Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, NewJersey.

Toremen , F. (2003).Creative School and Administration. **Educational Sciences: Theory &Practice**, **3**(1),248-253.

Tuan, M. & Ventatesh, H. (2010). Organisational Culture and Innovation Adoption in Private Hospital. **Journal of Vocational Behavior**,**6 (1)**.

الملحقات

ملحق رقم(١)

كتاب تسهيل المهمة

ملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	إسم المحكم	التخصص	جهة العمل
١	أ.د.هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٢	أ.د.جودت سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
٣	أ.د.أنمار الكيلاني	تخطيط واشراف تربوي	الجامعة الأردنية
٤	أ.د.نايفه قطامي	علم نفس تربوي/تعلم وتعليم	كلية الاميره عالية
٥	أ.د.يوسف قطامي	علم نفس تربوي	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
٦	د. محمد الزبون	أصول تربية	الجامعة الأردنية
٧	د. أحمد الزق	علم نفس تربوي	الجامعة الأردنية
٨	د.بشار السليم	أصول تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
٩	د .عطاالله الرويلي	ادراة تربوية	وزارة التربية والتعليم/السعودية
١٠	د. عبدالرحمن البرجس	ادراة تربوية	وزارة التربية والتعليم/السعودية
١١	د. محمد الصريصري	ادراة تربوية	وزارة التربية والتعليم/السعودية
١٢	د.أحمد الزعبي	علم نفس تربوي/تعلم وتعليم	جامعة البلقاء التطبيقية

ملحق رقم (٣)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة البلقاء التطبيقية

الدراسات العليا/ ماجستير موهبة وإبداع

أخي معلم/ مدير المدرسة المحترم،
أختي معلمة/ مديرة المدرسة المحترمة،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية ؛ لذا ترجو الباحثة معاونتكم في الإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة طيا بكل دقة وصراحة إذ لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة بل هو اختلاف في التوجهات التي يؤمن بها الفرد، وتوجد لكل فقرة إجابة واحدة أي توضع إشارة (x) تحت عبارة (كبيرة جدا، أو كبيرة، أو متوسطة، أو ضعيفة، أو ضعيفة جداً)، وبعد قراءتك للفقرة اختر الإجابة المناسبة التي تنطبق أكثر من غيرها، ثم ضع (x) تحت الإجابة التي اخترتها .

مع جزيل شكر الباحثة وتقديرها

الباحثة: طالبة ماجستير

صيتة محمد حنيف القحطاني

<u>- البيانات الشخصية:</u>

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى.

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم متوسط وبكاوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

التخصص : ☐ علمي ☐ أدبي

عدد سنوات الخبرة أقل من (٥) سنوات ☐ من (٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات) ☐
☐ من (١١) سنة فما فوق.

المركز الوظيفي : ☐ مدير مدرسة ☐ معلم

المحور الاول: مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس الموهوبين.

	المجال الأول- القيم التنظيمية:	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
		درجة التوافر في مدرستي				
١	التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم الموارد.					
٢	توفير درجة عالية من الحرية في تقديم الأفكار الهادفة.					
٣	يتقبل العاملون الضغوط من أجل مصلحة العمل.					
٤	تقدم المدرسة خدمات مميزة لكادرها للمحافظة عليه.					
٥	توافر القدرات الكافية لدى العاملين للتكيف مع المتغيرات.					
٦	حماسة العاملين لتقديم الأفضل والتطور.					
٧	يعطى العاملين حرية في أداء مهامهم ولكن حسب النظام.					
	المجال الثاني- التوقعات التنظيمية:					
٨	تميز الجهود المميزة للعاملين.					
٩	توافر الأمن الوظيفي للعاملين طالما أنهم ملتزمين بالأنظمة والقوانين.					
١٠	تسعى المدرسة دائما لتلبية توقعات العاملين من تحفيز وتسهيلات.					
١١	يحاول العاملون تلبية التوقعات المطلوبة منهم.					
١٢	يتوقع من العاملين القيام بكافة واجباتهم طالما أنهم حصلوا على توقعاتهم.					
	المجال الثالث- الأعراف التنظيمية:					
١٣	نقل المعلومات يكون بشكل هرمي.					
١٤	التأكيد على الالتزام بتعليمات إدارة التعليم.					
١٥	الاهتمام بالإجراءات الرسمية.					
١٦	الأخذ بمبدأ العقاب.					
١٧	تحديد الصلاحيات داخل المدرسة.					
١٨	الحث على استخدام الموارد بالطرق المثلى.					
١٩	التركيز على الخبرة في صنع القرار.					
٢٠	تطوير كفايات العاملين اللازمة لأداء مهماتهم.					
٢١	الاهتمام بالجانب الإنساني.					
	المجال الرابع- المعتقدات التنظيمية:					
٢٢	العدالة والمساواة بين العاملين.					
٢٣	المشاركة في صنع القرار.					
٢٤	الاعتماد على الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.					
٢٥	السماح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي.					
٢٦	انجاز العمل في الوقت المطلوب.					
٢٧	الاهتمام بمشكلات العاملين في المدرسة.					
٢٨	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.					
٢٩	العمل بروح الفريق.					
٣٠	تهيئة المناخ الملائم لتأدية الواجبات.					

المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري في مدارس الموهوبين.						
الرقم	العبارة	درجة التوافر في مدرستي				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المجال الأول- الحساسية للمشكلات:						
١	توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
٢	وضع خطط لمواجهة المشكلات المحتملة.					
٣	الحرص على معرفة أوجه القصور في العمل.					
٤	تحديد المشكلة وطرق علاجها.					
٥	تحديد مصدر المشكلة.					
٦	تحديد أبعاد المشكلة بوضوح.					
المجال الثاني- الطلاقة:						
٧	إيجاد حلول متنوعة للمشكلات الطارئة.					
٨	تقديم أكثر من حل للمشكلة.					
٩	المقدرة على استخدام عدة بدائل.					
١٠	ابتكار أفكار جديدة.					
١١	السعي للتطور دائما.					
١٢	تقبل التحديات للتغلب عليها.					
المجال الثالث- الأصالة:						
١٣	انجاز المهام بأسلوب متجدد.					
١٤	الابتعاد عن التقليد والتكرار.					
١٥	إدارة الحوار بالحجة والإقناع عند حدوث مشكلة.					
١٦	البحث عن التجديد والإبداع بشكل مستمر.					
١٧	طرح الأفكار الجديدة لتحسين العمل.					
١٨	تقبل المشكلات والعمل على تحليلها ومواجهتها.					
١٩	عدم التسرع في إصدار القرارات.					
المجال الرابع- المرونة:						
٢٠	الحرية في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل.					
٢١	الانفتاح على الأفكار الجديدة.					
٢٢	التخلص من الأفكار والروتين التقليدي في العمل والبحث عن أساليب جديدة.					
٢٣	تناول المشكلة من جوانبها المختلفة للوصول لأكبر عدد ممكن من الحلول.					
٢٤	احترام الرأي الآخر.					
٢٥	المرونة في تغيير المواقف الشخصية.					
المجال الخامس- مواصلة الاتجاه (الهدف)						
٢٦	متابعة تحقق الأهداف باستمرار.					
٢٧	الحماسة لتحقيق الأهداف.					
٢٨	تعزيز أي فكرة طالما أنها بالاتجاه الصحيح.					

٢٩	بذل أقصى الطاقات لتحقيق الأهداف المنشودة.					
٣٠	إعطاء الوقت الكافي للأفكار الجديدة لتثبت جدواها.					
المجال السادس- إنتاج الأفكار وتحليلها:						
٣١	استخدام أساليب العصف الذهني لإنتاج الأفكار.					
٣٢	طرح الأسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج الأفكار الجديدة.					
٣٣	التخلص من الأفكار المعيقة للتعامل مع التغيير.					
٣٤	إشراك جميع العاملين في تقديم الأفكار المناسبة لحل المشكلات.					
٣٥	دراسة جميع الأفكار وتحليلها.					
٣٦	تجميع الأفكار المتمايزة لتكوين أفكار جديدة.					
٣٧	استبعاد الأفكار غير الواضحة.					
٣٨	استبعاد الأفكار غير المرتبطة بالأهداف.					
٣٩	بناء الاستنتاجات بعد تحليل الأفكار وربطها.					
المجال السابع- تقييم الأفكار وتنفيذها:						
٤٠	تقييم الأفكار في ضوء مشاركتها في تحقيق الأهداف.					
٤١	تقييم الأفكار وفق معايير محددة سلفاً.					
٤٢	تقييم الأفكار بالاعتماد على واقع المدرسة وإمكاناتها.					
٤٣	تحويل الأفكار إلى حلول.					
٤٤	وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ الأفكار.					
٤٥	الحرص على الإجماع في تبني تنفيذ الأفكار.					
٤٦	تحديد أساليب تنفيذ الأفكار وفق الإمكانات المتاحة.					
٤٧	محاولة توفير الإمكانات اللازمة لتنفيذ الأفكار.					
٤٨	تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الأفكار.					

The Relationship between Organizational Culture and Administrative Creativity as Perceived by the Principals and Teachers of Gifted Students in Saudi Arabia.

By

Student (Seetah Mohammed Hanif Al-Qahtani)

Supervisor

(Yusra AL- Ali)

Associate Professor

Co-supervisor

This thesis is provided for complementing the requirements for obtaining a master's degree in talent and creativity

Faulty of Graduate Studies

Al-Balqa' Applied University

Salt- Jordan

May/ 2014

This thesis is provided for complementing the requirements for obtaining a master's degree in talent and creativity

Faulty of Graduate Studies

Al-Balqa' Applied University

Introduction:

The gifted students are regarded a national treasure, that because today's youth are tomorrow's leaders, so the nations interest in estimating the needs of the gifted students, in addition that the teacher is considered as one of the main components of educational process, and he is the bedrock in the process of caring for the gifted students, so countries all over the world, with their various philosophies and goals, interest in teachers, and try to supply them by the necessary care they need because they are the persons who can achieve the desired goals of the educational process.

The Organizational culture in schools and centers of gifted students is regarded as any organizational culture in another institution, that the organizational culture represents one of the components of the internal environment of the organization, and these components are: (organizational culture, dynamic group, organizational structure, and legislative rules and regulations), so individual chooses organization in which it's values and culture similar to his own values and culture, the teacher, for example, chooses the institution that suits him, and on the other hand the institution sets standards for choosing this teacher.

There are many examples on organizational culture such as, all students wear university uniform, and all of them come on time. Here we must clarify that the elements of organizational culture consist of: (values, beliefs, customs, and expectations), and these elements linked to organizational behavior. The new employee must involve with the group of employees, and accept the elements of the organizational culture (Madhoun and Jazrawi, 1995).

One of the most important characteristics of the contemporary schools is the administrative creativity, these contemporary schools work in a civilized period, it's dimensions and components are different from those in any earlier stage, and because of rapid changes that have taken place recently such as: technological revolution, social changes, and the prosperity of information and communication technology (Abd AL-Fattah, 1995).

After reviewing the theoretical literature, the previous studies which concerned with organizational culture and administrative creativity and their greatest role in improving the working performance which is reflected in the services that the institution provides, the researcher has a sense of the importance of conducting this study to shed light on the views of teachers and administrators of the talented schools about the relationship between organizational culture and administrative creativity, as the researcher did not find a study -(to her knowledge) - aimed to study the views of teachers and administrators of talented schools about the relationship between organizational culture and administrative creativity in the Kingdom of Saudi Arabia.

The problem of the study:

According to the conclusions of the previous studies which recommended further research on organizational culture and administrative creativity in educational institutions, such as the study of AL-Koulabi (2012), which recommended further researches on the impact of organizational culture in achieving administrative creativity in management, and the study of Abu Jamea (2009), which recommended further researches on the institutional culture and administrative creativity in educational administration, and because of the importance of organizational culture itself in directing administrative creativity, so this study tries to identify the relationship between organizational culture and administrative creativity as perceived by the principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia.

The study questions:

The problem of the study represented in the following questions:

1 - What is the level of organizational culture in schools of the gifted students as perceived by principals and teachers of the gifted students in Saudi Arabia?

2 - What is the level of administrative creativity in schools of the gifted students as perceived by principals and teachers of the gifted students in Saudi Arabia?

3 - Are there statistically significant differences in the levels of organizational culture among principals and teachers of the gifted students in Saudi Arabia due to each of (gender, experience, qualification , specialty)?

4 - Are there statistically significant differences in the levels of administrative creativity among principals and teachers of the gifted students in Saudi Arabia due to each of (gender, experience, qualification, specialty)?

5 - Is there statistically significant relation between the organizational culture and the administrative creativity as perceived by principals and teachers of the gifted students in Saudi Arabia?

The importance of the study:

The importance of this study comes from the importance of recognizing the relationship between the organizational culture and the administrative creativity as perceived by the principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia, and also it comes from a set of theoretical and practical considerations such as:

- The importance of identifying the organizational culture and its relationship with the administrative creativity in the teaching institutions.
- The importance of helping decision-makers to take the necessary decision to achieve administrative creativity in organizations based on the strengthening of organizational culture elements which affecting the administrative innovation.

The Objectives:

1 - Identifying the relationship between organizational culture and administrative creativity as perceived by the principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia.

2 - Revealing the level of organizational culture and the level of administrative creativity in gifted schools as perceived by the principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia.

3 - Revealing any statistically significant differences in the levels of organizational culture and administrative creativity attributed to (gender, experience, Degree, specialty).

The terms of the study:

The Organizational culture:

(Wheelen & Hunger) identify Organizational culture as "the group of beliefs, the expectations and the values which shared by members of the same organization." (Madhoun and Jazrawi, 1995: 86).

This study defined Organizational culture as: a set of organizational values, organizational beliefs, regulatory norms, and organizational expectations that instruct the behavior of employees in the organization, And which will be measured through the answers of the study sample on the tool that prepare for this purpose.

The administrative creativity**:**

"Creating something new and original, which, or developing something to appear as a new thing." (Al-Ajis and Shildan, 2010: 56).

This study defines The administrative creativity as creative institutional policies that will motivate employees to do the maximum of their potential in all elements of Administrative Creativity, And which will be measured through the answers of the study sample on the tool that prepare for this purpose.

The Gifted Students**:**

" The Students who have been nominated according to their high achievement, their superiority in intelligence tests, nominating their teachers and colleagues for them, and according to some creative activities." (Al-Rifai, 2008).

This study identifies Gifted Students as the students who have creative capabilities which differentiate them from their peers, and they study in centers and schools of gifted students in the Kingdom of Saudi Arabia.

The principals and The teachers of gifted students:

"The principals and the teachers who have been selected by the Ministry of Education and to work with gifted students in general education schools." (Aljgyeman, 2012).

This study identifies principals and teachers of gifted students as the teachers and the school principals who work in the schools and centers of gifted students in the Kingdom of Saudi Arabia.

The borders of the study:

the results of this study generalized in the light of the following limits:

- **Spatial boundaries:** This study applied in the area of AL- Riyadh in Saudi Arabia.
- **Time Limits**: This study applied in the academic year 2013/2014.
- **The study determination:** this study is determined by the fields which included in the study tool, therefore the generalizing of the results of the study determined by the nature of the tool, and its representation to the standards on the one hand, and the nature of response by the sample study, on the other hand.

The previous studies:

Many previous studies aimed to study either the Organizational Culture or the administrative creativity, but the researcher did not find -(to her knowledge) - any study aimed to identify the relationship between the organizational culture and the administrative creativity as perceived by principals and teachers of the gifted students in the Kingdom of Saudi Arabia, so the researcher will review some previous studies which related to this study:

The Study of **(Amabile & Sensabaugh, 1992)** which aimed at determine the obstacles of administrative creativity in organizations, relying on books and studies related to the subject of the study, the study reached a many conclusions, including: the administrative obstacles in creativity in organizations are related to the lack of

appropriate rewards for creativity, and there are absence in the atmosphere of freedom, artistic and social support for creativity.

The Study of (**Hajlan, 1997)** which aimed at idintify the relationship between organizational atmosphere and Administrative creativity in the governmental organizations in the city of Jeddah in Saudi Arabia, the study used the descriptive survey method. The results of the study showed that the organizational atmosphere in the governmental organisation does not help organizations to be creative, and that there are many obstacles to prevent the existence of organizational environment which helps creativity, also the study showed that there is a positive correlation- statistically significant at ($\alpha \leq 0.05$) between organizational atmosphere and creativity.

The Study of **(Haqbani, 1998)** which aimed at identify the level of creativity and its components among the employee, the nature of the organizational atmosphere in the government agencies, and the relationship between the organizational variables and administrative creativity in the governmental agencies in the city of Riyadh in Saudi Arabia. The Study used a descriptive approach survey. the study explained that there is a positive correlation- statistically significant at a level between 0.05 - between the organizational variables and administrative creativity that affect the administrative creativity among principals. The study showed that the organizational variables which affect the administrative creativity are: leadership, training, regulations and measures.

The Study of (Toremen, 2003) which aimed at identify the factors that principals used to build the creative environment in the school, and to identify the characteristics that distinguish creative organizational atmosphere from others. The study found that there are many factors that help principals to build creative environment in the school, such as: assessing achievements fairly, providing an opportunity for workers to take the risk, not fearing of failure, and dealing with personnel mistakes on tolerance and compassion. The study showed the

distinguishing characteristics of creative administrative atmosphere such as: positive human relations between principals and employees, communication, cooperation, and avoiding criticism.

Abu Jamea (2009) which aimed at his study to identify the relationship between institutional culture and administrative creativity, the study sample consisted of 1307 of educational administrators who work in educational institutions in Jordan, the researcher used the descriptive analytical method, and the study adopted the questionnaire as the tool of the study, and the study found that the degree of administrative creativity and the institutional culture were weak, and the results showed the greater the institutional culture rising among workers the higher administrative level of creativity rising, the study recommended further research on the institutional culture and administrative creativity in the field of educational administration.

The Study of (Tuan & Ventatesh, 2010) which aimed at investigate the relationship between organizational culture and technological creativity in the sector of private hospitals, the study relied on the using of analytical theory to know the impact of organizational culture on technological creativity, the study was conducted on (8) private hospitals in Vietnam, this study determined the dimensions of organizational culture and technological creativity as follow: the vision, the form of organizational structure, support mechanisms, as well as to highlight on the creativity. The study showed that the organizational culture plays a key role in promoting technological creativity.

The Study of AL-Aajis (2011) which aimed at identify the role of organizational culture in the activation of electronic commerce in the Ministry of Higher Education in Gaza, the researcher used analytical descriptive approach, also the researcher used questionnaire as a tool for the study, the sample of the study consists of 247, the study concluded that there is statistically significant in the non-availability of opportunities for the employee, the employee aren't regarded as

partners in decisions, and the organizations doesn't stimulate employees' motivation, the study recommended encouraging employees to give their opinion in the elements of organizational culture in their organization.

In the same context, the study of Alkulaibi (2012) aimed at identifying the views of principals about administrative creativity through their daily work, the researcher used the descriptive analytical method, the questionnaire is used as the study tool, the sample consisted of 350 participants, the study finds that the individual creative methods are exercised more than other creative methods, and this study recommended that organizations must change their administrative culture to reduce the obstacles of administrative creativity.

methods and procedures**:**

- Methodology**:** the correlative descriptive method used to identify the relationship between the organizational culture and the administrative creativity as perceived by principals and teachers of the gifted students in Saudi Arabia.

The study population: The study population consists of all principals and teachers of the gifted students in the Kingdom of Saudi Arabia for the year with a number of (1034) principals and teachers, according to the statistics of the Ministry of Education in Saudi Arabia for the year of 2013/2014.

The study sample: a random stratified sample consist of (290) principals and teachers from the gifted schools in the Kingdom of Saudi Arabia, divided into (150) males and (140) females.

Study tool: After reviewing the theoretical literature and previous foreign studies that addressed the relationship between organizational culture and administrative creativity, as the study of (Tuan & Ventatesh, 2010), the study of (Toremen,2003), the researcher overviews the Arabic studies that addressed the relationship between organizational culture and administrative creativity, such as: the study of Alkulaibi (2012), and the study of AL-Aajis (2011), then the researcher developed a suitable

tool to Arabic environmental , and Saudi society to identify the relationship between organizational culture and administrative creativity as perceived by the principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia, the questionnaire consists of (80) items, divided into two parts: the first part is (the questionnaire of organizational culture) which consists of (34) items, while the second part (the questionnaire of the administrative creativity) consists of (46) items distributed into (7) fields.

Reliability and Validity: Validity of the tool ensured through taking the opinions of experienced arbitrators. Reliability checked out through the use of Krumbach alpha coefficient.

Variables of the study:

The study included the following variables:

- Intermediate variables

Gender: has two levels (male, female).

Experience: and has three levels (1_5) , (6 _10) , (more than 11).

Qualification: has three levels (Diploma and Bachelor, Masters, PhD).

specialization: has two levels (scientific, literary).

- Dependent variables:

The administrative creativity**.**

The organizational culture.

Statistical treatment:

To analyze the study sample responses, the researcher used (SPSS) in answering questions of the study, as follow:

- for answering the first and the second questions the researcher used means and standard deviations.

- for answering the third and the fourth questions the researcher used t-test, one way ANOVA.

- for answering the fifth question the researcher used "person correlation".

Discussing the findings and recommendations:

Firstly discussing the findings related to the first question: What is the level of organizational culture in the schools of gifted students as perceived by the principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia?

The results of this question showed that the highest field was the field of "organizational values" with a high degree, and followed by the field of " organizational beliefs, with a high degree, and the field of " organizational norms" came at the third rank with a high degree, but the field of " organizational expectations" came in the fourth rank with a medium degree, and the arithmetic average of the instrument as a came in a high degree.

Secondly: discussing the findings related to the second question: "What is the level of administrative creativity in the schools of gifted students as perceived by the principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia?"

The results of this question showed that the highest field was the field of " the fluency " with a high degree , followed by field of " the sensitivity to the problems , with a high degree , while the field " the flexibility" came at the third rank with a a high degree , and the field " producing the ideas and analysis them , " came at the fourth rank with a high degree , and the field of " the authenticity " came at the fifth ranked with a high degree , and the field " Continuing the direction " came at the six rank a high degree , and the field " evaluating the ideas and implementing them " came at the seventh rank with a high degree , while the arithmetic average of the instrument as a whole came with a high degree .

Discussing the findings related to the third question: Are there statistically significant differences in the levels of organizational culture among principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia attributed to each of (gender, experience, qualification, specialty)?

Gender: The results of this question showed that there are no statistically significant differences on all fields of the tool and on the tool as a whole attributed to the sex variable.

Experience: The results of this question showed that there are statistically significant differences on the tool as a whole attributed to the experience variable in favor of the experience "more than 11 years".

The qualification: The results of this question showed that there are statistically significant differences on the tool as a whole according to a variable the qualification and in favor of the members who have " Doctorate degree.

The Specialization: The results of this question showed that there are no statistically significant differences on all fields of the tool and on the tool as a whole attributed to the Specialization variable.

Discussing the findings related to the fourth question:Are there statistically significant differences in the levels of administrative creativity among principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia due to each of (gender, experience, Degree, specialty)?

The Gender: The results of this question showed that there are no statistically significant differences on all fields of the tool and on the tool as a whole attributed to the Gender variable.

Experience: The results of this question showed that there are statistically significant differences on the tool as a whole attributed to the experience variable in favor of the experience "more than 11 years.

The qualification: The results of this question showed that there are statistically significant differences on the tool as a whole according to a variable the qualification and in favor of the members who have " Doctorate degree.

The Specialization: The results of this question showed that there are no statistically significant differences on all fields of the tool and on the tool as a whole attributed to the Specialization variable.

Discussing the findings related to the fifth question: Is there statistically significant relation between organizational culture and administrative creativity as perceived by the principals and teachers of gifted students in Saudi Arabia?

The results showed a statistically significant positive relationship between the organizational culture and the creativity administrative from the point of view of teachers and principals, and this result means that the organizational culture affects the administrative creativity.

0.2

In light of the study findings, the researcher presented some of the recommendations, including:

1.Increasing the awareness and knowledge of the gifted students schools principals and teachers in Saudi Arabia on the organizational culture and administrative creativity.

2. Principals have to work on strengthening the organizational culture of their schools continuously, putting plans and programs which contribute in achieving that, and developing the creativity in their schools.

3. Holding practical workshops for developing the administrative creativity methods in the schools.

5. Conducting further studies similar to this study on other communities and different stages.

The References:

The General Directorate of Education in Al- Riyadh, The Gifted Directorate. (2013). **The Controls for Educational Incumbents and their Mechanisms**. Al-Riyadh: Ministry of Education.

Abu Jamia, I. (2009). **The Institutional Culture and The Administrative Creativity in The Jordanian Educational Institution**. Saudi Arabia: The Institute of Public Administration.

Abu Maeliq, A. (2012). **The Organizational Culture Relationship with the Career Commitment among the Teachers of the Governmental Basic Schools in Gaza Governorates and the Means of Developing them** (Unpublished MA Thesis). Islamic University, Gaza.

Abu Hein, W. (2010). **The organizational Culture and its Relationship with the Administrative Creativity among the Principals of the Secondary Schools in Gaza Governorates from the Point of View of Teachers** (Unpublished MA Thesis). Al-Azhar University, Gaza.

Tamimi, F. & Soliaman, M. (2011). **The Practicing Degree of the Educational Leaders in the Directorates of Education in Irbid for the Administrative Creativity from their Point of View**. The Jordanian Ministry of Education.

- Gehlan, N. (1997). **The Impact of Organizational Climate on the Employees Creativity: a study on the Governmental Organizations in Jeddah** (Unpublished MA Thesis), Department of Public Administration, King Abdul Aziz University.

-Aljgyeman, A. (2012). The Teaching Performance for the Gifted education Teachers in the implementation of the Enrichment model in the Public education schools in Saudi Arabia. **Journal of King Saud University (8)** 4.pp 73-82.

Jerwan, A. (2012). **The Talent, The Superiority & The Creativity**, Third Edition. Amman, Jordan: Dar Alfiker.

Jerwan, A. (2002). **The Methods of Gifted Detection and caring them**. Amman, Jordan: Dar Alfiker.

Al-Harthy, M. (2012). **The Actual Application of the Elements of Administrative Creativity and Showing its Obstacles Among the Principals of the Secondary Schools in the Governorate of Jeddah**. Faculty of Education, University of Umm Al-Qura.

Harem, H. (2009). **Organizational Behavior: the Behavior of Individuals and Groups in the Business Organizations**. Amman: Dar Al-Hamed.

Hagbani, T. (1998). **The Effect of the Organizational Variables on the Administrative Creativity: a Prospective Study for the Employees working in Government Organs in Al- Riyadh City in Saudi Arabia**, (Unpublished MA Thesis). College of Administrative Sciences, King Saud University.

Akherisa, C. (2009). **The Common Organizational Climates and Its Relationship with the Administrative Creativity in the Secondary Schools from the Viewpoint of Female Principals and Teachers of the Secondary Schools in Tabuk City**. The Journal of Umm Al-Qura University (3) 4.

AL-Da'da, D. (2011). **The Relationship Between the Empowerment and the Creative Administration from the Viewpoint of Administrative Leaders at the University of Umm Al Qura**. The Department of Educational Administration and the Planning, Faculty of Education, University of Umm Al-Qura.

Al-Dahan, O. (1992). **Theories of the Business Organizations**. Amman: Safadi Press.

Al- Rifai, Y.(2008). **The Effect of some Principles of the innovative Solutions to the Problems According to Therese Theory (TRIZ) in the Development of the Creative Thinking Among a Sample of Gifted Students in the First General Secondary Grade in al-Asir Region**. Umm Al-Qura University: College of Education.

Al-Zahrani, A. (2012). **The Organizational Culture among the Secondary School Principals in AL- Taif and its Relationship to the Creative Administrative Behaviour** (unpublished MA thesis). Umm Al Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

Saadah, J. (2010). **Methods of Teaching the Gifted and the Talented**. Amman: Debono for Printing, Publishing & Distribution.

Al- Saud. S. (2009). T**he Educational Administration Concepts and Prospects.** Amman: Tariq for the Office Services.

Al- Salmi, F. (2008). **Practicing the time Management in the Developing of the Administrative Creativity Skills among the Principals of the Secondary Schools in the Teaching Directorate of the Holy City**, (unpublished MA thesis). Umm Al Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

Al- Shahri, M. (2012). **The Organizational Culture and its Relationship with the Administrative Creativity among the Academic Departments Female Administrators at the Islamic University of AL-Imam Muhammad bin Saud (unpublished MA thesis).** University of Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia.

AL-Aajis, E. (2011). **The Role of Electronic Culture in Activating the Electronic Management: A Case Study on the Ministry of Education and Higher Education in Gaza**. Islamic University, Gaza.

AL-Aajis, E & Shildan, F. (2010). The Role of School Leadership in the Development of Creativity among the Secondary School Teachers in the Governorates of Gaza Strip from the Point of View of Teachers. **Journal of the Islamic University 1** (18). 82-109.

Abdel AL-Fattah, N. (1995). The Creative Thinking Skills and Their Relationship to the Administrative Decisions Making Process. **Journal of Damascus University, (60),** 49 to 74.

Al-Ajmi, M. (2010). **The administration & Educational Planning. Amman**: Dar Al-Mseerah for publishing, distribution and printing.

AL- Arfaj, A. (2012). **The Actuality of Administrative Creativity among the Superintendents of the School Administration in AL- Riyadh City**. Department of Education, Faculty of Social Sciences, the Islamic University of Al- Imam Muhammad bin Saud.

AL- Eamaian, M. (2010). T**he Organizational Behaviour in the Business Organizations**. Amman: Dar Wael for Publication and Distribution.

AL- Eanzi, H. (2011). **The Relationship of the Leadership Style of the Administrative Supervisors with the Administrative Creativity among the Female Principals of the Secondary Schools in AL- Riyadh City**. Umm Al-Qura University Journal (4) 2.

Alian, D. (2012). **Knowing the Organizational Culture and the Administrative Practices among the Governmental School Principals and the Relationship between them from the Point of View of Teachers in the two Governorates of Jerusalem and the "Ramallah"** (unpublished MA thesis). AL Najah National University.

AL- Faleh, N. (2001). **The Organizational Culture and its Relationship to Job Satisfaction in the Security Services: A Case Study of the Bureau of Investigation and Prosecution in Al- Riyadh and the Eastern Region**. (Unpublished MA Thesis). Naif Arab University for Security Sciences, AL-Riyadh.

Al- Farraj, O. (2011). A Proposed Model for the Properties of Appropriate Organizational Culture in the Public Sector Institutions in Syria. **The Journal of Damascus University for the Economic and Legal siences, 1** (27).

Al- Qaryouti, M. (2010). **The Organizational Behaviour**: A study for the Individual and the Group Human Behaviour in the Different Organizations. Amman: Dar AL- Shorroq for Publication and Distribution.

-Al-colaibi, S. (2012). **The Administrative Creativity among General Administrators and the Administrators of the Administrations in the**

Public Administration. (published Ph.D. thesis). Clements Sant International University.

AL-Laozi, M. (2003). The O**rganizational Development basics and new concepts.** Amman: Dar Wael for publication.

Marsh, J.; & Simon, H. (2001). **The Organizations**, (translation: Abdul Al- Rahman bin Ahmed Ehgayan). Al-Riyadh: The Institute of Public Administration.

Forsaken, Nov. (2012). **Improving of the Performance of the Elementary School Female Principals in AL- Riyadh City in light of the Components of Administrative creativity**. Department of Education, Faculty of Social Sciences (Unpublished MA Thesis). The Islamic University of Imam Muhammad bin Saud.

AL- Madhoun, M. & AL-Jazrawi, I. (1995). Analysis of the Organizational behavior: **Psychologically and Administratively for Workers and the Public**. Amman: Arab Center for Student Services.

The Educational Training Centre in learning Directorate (2003). **The Supervisory Guide for the Training Supervisor at the School: its Concept, Justifications, Functions**. AL-Mojamaah Governorate, Saudi Arabia.

AL -Masri, K. (2011). **The Practicing Degree of the Secondary School Principals in the Governorate of Gaza for Strategic Planning and its Relationship to the Prevailing Patterns of Organizational Culture in their Schools**. Department of Education Foundations, Faculty of Education, Graduate Studies, Islamic University.

Mustafa, J. (2007). **The ducational administration new entries.... to new world**. AL- Fayoum: Dar Al Fiker AL-Arabi.

AL- Magribi, K. (1995). **The Organizational Behaviour Concepts and Foundations of Individual and Group Behaviour in the Organization**. Amman: Dar Al-fiker.

Nasser, I. & AL- Ezboun, M. (2014), **The Contemporary Educational Thought**. Amman: Dar Al Safa for Publication and Distribution.

Najim, N. (2003). **Innovation Management the Concept, Characteristics and Recent Experiences**. Amman: Dar Wael for publication.

Hawanah, W. & Taqi, M. (1994). An **Introduction to Educational Administration (the functions & skills)**. AL- Kuwait: Falah library.

Al- Yousuf, kh. (2012). Innovative Administration in Administrative Processes in Public Schools in Some Cities of Holy Mecca (the Actually / the Importance / the obstacles). **The Journal of Umm Al-Qura University (2)** 6.